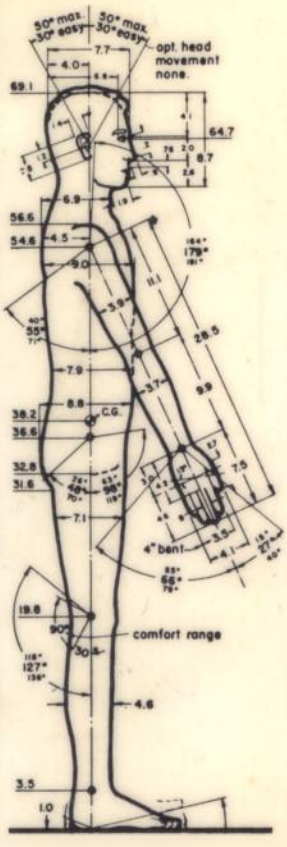
Kursbuch 43



Arbeitsorganisation –
Ende des Taylorismus?

Taylorismus – ein Mittelklassentraum?
Die Wirklichkeit der kapitalistischen Arbeit (Frauenakkord, Großraumbüro)
Humanisierung oder Automatisierung? (Daimler-Benz, Fiat, Volvo)
Was tun die Gewerkschaften?
Die Roboter im Anmarsch
Lenin und Taylor. Taylor in der DDR
Wie arbeiten die Chinesen?
Ein Blick ins Jahr 2043

Kursbuch/Rotbuch Verlag 8 Mark

76-40
Goethe-Institut e.V.
Bibliothek
05
Ku
ausgeschieden am: .....

Kursbuch

Herausgegeben von Karl Markus Michel und Harald Wieser
Unter Mitarbeit von Hans Magnus Enzensberger
Redaktion: Ingrid Karsunke

43 Arbeitsorganisation – Ende des Taylorismus?

März 1976

André Héron, Der Taylorismus. Grundsätze, Methoden, Doktrin 1
Richard Vahrenkamp, Taylors Lehren – ein Mittelklassentraum. Überlegungen zu einem Rätsel 14
Kleines Glossar 27
Marianne Herzog, Als Akkordarbeiterin in der Metallindustrie. Im Sommer 1975 mitten in der Krise 29
Kurt Aumeier, Im Großraumbüro 52
Reimar Birkwald, Über die gewerkschaftlichen Ideen zur Humanisierung. Ein Gespräch mit dem Tarifexperten der IG Metall 59
Stuttgarter Arbeiter, »Tarifbombe mit Zeitzünder«. Erfahrungen mit dem »Meilenstein« von Baden-Württemberg 68
Rainer Dombois/Michael Schumann, Mindestnormen als Humanisierung. Überlegungen zu einem Konzept gewerkschaftlicher Arbeitsgestaltungspolitik 82
Joachim Kalka, »Irgendwo begannen mächtige Maschinen zu dröhnen . . .« Arbeit als abstrakte Exotik in der science fiction 89
Hellmut G. Haasis, Fiat – Legende und Wirklichkeit. Humanisierung als technisches Instrument gegen die Arbeiterkämpfe 102
Helmut Hoyer/Matthias Knuth, Die teilautonome Gruppe. Strategie des Kapitals oder Chance für die Arbeiter? 118
Jürgen H. Mendner, »Humanisierung« oder Automatisierung? Zur Zukunft der kapitalistischen Arbeit 135
Rainer Traub, Lenin und Taylor. Die Schicksale der »wissenschaftlichen Arbeitsorganisation« in der frühen Sowjetunion 146
Jürgen Arndt, Im Mittelpunkt steht der Mensch. Arbeitsorganisation in der DDR 159
Paul Parin, Zuschauen bei der Arbeit in der Volksrepublik China 170
Rolf Schwendter, Produktionseinheit Föhrenwald. Impressionen aus dem Jahre 2043 177

Kursbogen: »Wenn Taylor nicht geboren wäre, müßte er erfunden werden.«

Das Kursbuch erscheint in unregelmäßiger Folge, doch mit wenigstens vier Nummmern im Jahr. Jedes Heft kostet im Jahresabonnement DM 6, im Einzelverkauf DM 8 (Heft 21 bis 38 DM 5 bzw. DM 7). Anschrift der Redaktion: Kursbuch/Rotbuch Verlag, 1 Berlin 30, Potsdamer Straße 98, Telefon 2 61 11 96. Die Redaktion lädt zur Einsendung von Manuskripten ein, bittet jedoch darum, Rückporto beizufügen; sie erklärt, daß sie solche Sendungen in der Regel nicht kommentieren und keine Haftung für sie übernehmen kann. Verantwortlich für den Inhalt: Karl Markus Michel und Harald Wieser. © 1976 Kursbuch Verlag, Berlin. Alle Rechte, auch das der Übersetzung, für sämtliche Beiträge vorbehalten.
Druck: Georg Wagner, Nördlingen. Bindung: Hans Klotz, Augsburg.

Diesem Heft liegen Prospekte der Verlage C. H. Beck, C. Hanser, Informationszentrum Buch und Rotbuch bei.

André Héron
Der Taylorismus. Grundsätze, Methoden, Doktrin

1. Karriere

Um die Untersuchungen des Herrn Taylor in besserem Licht erscheinen zu lassen, hat man ihn oft als Sohn einfacher Leute hingestellt, der von ganz unten die Stufen der Industriehierarchie emporklettern mußte, um schließlich einer der berühmtesten Ingenieure seiner Zeit zu werden: »Taylor gelangte nur unter größten Anstrengungen zur Wissenschaft. Er fing als Hilfsarbeiter an und schaffte es dank seines außerordentlichen Fleißes, sich vom kleinsten Arbeiter zum Chefingenieur der Midvale-Stahlwerke emporzuarbeiten«.[1]

In Wirklichkeit entstammte Taylor (geb. 1856) einer wohlhabenden bürgerlichen Familie; die meiste Zeit seiner Jugend verbrachte er auf französischen und deutschen Schulen. Nach seiner Rückkehr in die USA bereitete er sich auf die Aufnahmeprüfung für die Havard University vor, der er sich aber aufgrund seiner Sehschwäche nicht unterziehen konnte. Nach einer Zeit der Unentschiedenheit wurde ihm mit 22 Jahren seine Neigung zum Ingenieurberuf bewußt, und er nahm eine Lehrlingsstelle in einer Werkstatt in Philadelphia an. Gegen 1880 verbesserte sich seine Sehfähigkeit, und er erwarb sich in Abendkursen am Stevens-Institut die wichtigsten Grundlagen der Mechanik. Von 1880 bis 84 wurde er nacheinander Chef des Werkzeugmagazins, zweiter Meister, Meister, Chefmechaniker, Forschungsdirektor und schließlich Chefingenieur der Midvale Steel Company.[2] Hier legte er auch die ersten Grundlagen zu seinem »System der Betriebsführung«: Untersuchungen der zeitlichen Arbeitsabläufe und der Organisation der Meisterfunktionen. Gewiß hat Taylor mehrere Jahre in Fabriken zugebracht, aber es kam ihm hierbei darauf an, eine auf Erfahrung aufbauende technische Kompetenz zu erwerben und das Verhalten des Personals im Innern der Fabrik beobachten zu können. Bei allen seinen Forschungen geht es um die Ausarbeitung einer wissenschaftlichen Methode der Betriebsführung, die maximale Effizienz und optimale Leistung ermöglichen soll. Die Frage der Arbeitseffizienz war gerade in einer Epoche von entscheidender Bedeutung, in der die amerikanische Industrie ihren Aufschwung unter den unbarmherzigen Bedingungen der freien Konkurrenz nahm. Wissenschaftlich fundierte Methoden für die Führung der

Betriebe gaben den am weitesten vorausschauenden Industriellen die Mittel in die Hand, ihre Gegner im Konkurrenzkampf auf der Strecke zu lassen.

2. Experimentelle Wissenschaft

Taylor versuchte, die Grundsätze der sich zu seiner Zeit auf dem Gebiet der Physik, Chemie und Medizin als fruchtbar erweisenden *experimentellen* Wissenschaft auf die Industrie anzuwenden. Die experimentelle Methode beruht auf der strengen Beobachtung der Tatsachen, ihrer Analyse und der Auswahl der wesentlichen Faktoren, die zu einer neuen Synthese führen, an die sich wiederum Erprobung und Kontrolle anschließen. So können aus der Erfahrung die Gesetze und die Theorien gewonnen werden, die die Resultate verallgemeinern: in Anlehnung an die Vorgehensweise der Physiker und Chemiker geht Taylor nun daran, die *Arbeitsmethoden* in den Betrieben zu untersuchen.

1880 beginnt er die Untersuchung der Bedingungen in der Metallverarbeitung und erfindet nach 20 Jahren den Schnelldrehstahl. 1906 wird er Mitglied, später Präsident des amerikanischen Verbandes der Maschinenbauingenieure.

Den Schwerpunkt seiner Arbeit aber sollte die Arbeitsorganisation bilden: schon 1895 legt er dem Verband der Maschinenbauingenieure eine Denkschrift über das System des *Stücklohns* vor, die schon im Keim das Prinzip der *Arbeitsanalyse* enthält und als Basis für den *Tarif* dient. 1903 zeigt er in seiner Studie, »Die Leitung der Fabriken«, wie die *experimentelle Methode auf die Fabriken angewendet wird:* von einfachen Handhabungen oder Hilfsarbeitertätigkeiten mit Schaufel oder Kelle bis hin zu komplizierten Montagearbeitsgängen mit Hilfe von hochperfektionierten Maschinen.

1909 veröffentlicht er sein Buch *Grundsätze der wissenschaftlichen Betriebsführung;* in dieser Schrift legt er erstmals seine Theorien dar, die er mit zahlreichen in der Fabrik angestellten Untersuchungen belegt.

Taylor erscheint so als der Initiator einer neuen »Wissenschaft«, die gleichermaßen Wissenschaft der Arbeitsorganisation und Wissenschaft der Betriebsführung ist.

Taylor beschränkt sich aber nicht auf seine Rolle als Theoretiker; er führt zur gleichen Zeit einen Betrieb und befindet sich in vollem Einklang mit dem kapitalistischen System des freien Unternehmertums.

So gibt es in Taylors Theorien eine ständige Ambiguität: sie weisen auf Schritt und Tritt eine Vermischung der Ergebnisse seiner wissenschaftlichen Analysen mit seinem Unternehmerstandpunkt auf.

3. Das Taylorsche System

Die »wissenschaftliche Betriebsführung« hat *Grundsätze*, eine *Methode* und eine *Doktrin*.

Die Grundsätze

Taylor führt vier Grundsätze an:

1. *Die Mitglieder der Direktion (eines Betriebes) entwickeln eine Wissenschaft für jedes einzelne Arbeitselement, die das alte System, nach welchem die Arbeitsbewertung lediglich eine Summe von Faustregeln und über den Daumen gepeilten Schätzwerten war, ein für alle Male ablöst.*

Taylor erfindet nicht die Arbeitsteilung, sondern er analysiert sie wissenschaftlich, um sie so wirkungsvoll wie möglich zu machen.[3]

Daher muß die Direktion über eine gründliche Kenntnis aller Arbeitsvorgänge verfügen: sie muß alle Elemente der traditionellen Verfahren (die früher nur die Arbeiter beherrschten) überblicken, sie muß diese Informationen systematisieren, muß daraus eine Synthese erstellen und aus den gewonnenen Erkenntnissen Regeln, Gesetze und Formeln ableiten.

So sollen fast jeder Handlung des Arbeiters eine oder mehrere vorbereitende Handlungen der Betriebsleitung vorausgehen, die den Arbeiter in die Lage versetzen, seine Arbeit besser und schneller zu tun, als er es allein könnte.

2. *Aufgrund eines wissenschaftlichen Studiums wählen die Mitglieder der Direktion die passendsten Leute aus, schulen sie, lehren sie und bilden sie weiter, anstatt wie früher den Arbeitern selbst die Wahl ihrer Tätigkeit und ihrer Weiterbildung zu überlassen.*

Nach der wissenschaftlichen Methode muß der Arbeiter den von der Betriebsleitung bestimmten Arbeitsvorgang genauestens kennen; er muß außerdem zur Ausübung der ihm anvertrauten Aufgaben fähig sein; daher die Kontrolle seiner Fähigkeiten: im wesentlichen körperliche Leistung und Geschicklichkeit.

Dieser Grundsatz mag als ein weitgespanntes Programm »beruflicher Fortbildung« der Belegschaft erscheinen; in Wirklichkeit aber bleibt das grundsätzliche Ziel die maximale Effizienz: »Schulung« heißt vor allem »Anleitung« zu der dem jeweiligen Arbeitsplatz entsprechenden Geschicklichkeit; wenn der Arbeiter »sich voll entwickeln« soll, heißt das, daß man ihm hilft, das Höchste aus sich herauszuholen.

Die Vorstellung, vom Arbeiter eine »beste Arbeitsleistung« erhalten zu können, rechtfertigt die weitere Entwicklung von physiologischen Untersuchungen, die ermöglichen sollen, die Maschine »Mensch« bis zum äußersten auszunutzen. Der ewige Traum der Arbeits»organisatoren« wird sein, eine Tabelle zu besitzen, aus der »wissenschaftlich« zu ersehen ist, welche

»loyale«, faire Arbeitsmenge von jedem Arbeiter billigerweise verlangt werden kann.

3. *Die Mitglieder der Direktion arbeiten in herzlichem Einvernehmen mit den Arbeitern; so können sie sicher sein, daß alle Arbeit nach den Grundsätzen geschieht, die die Direktion aufgestellt hat.*

Das sieht so aus: Die Meinung des Arbeiters findet Gehör, wenn dieser, nachdem er die wissenschaftliche Methode angewendet hat, noch glaubt, einen besseren, d. h. effizienteren Vorschlag machen zu können.

Das Prinzip der Zusammenarbeit muß gewahrt sein: die Zusammenarbeit muß »eng und herzlich« sein. Dies setzt voraus, daß die gesamte Belegschaft vom wohltätigen Charakter der wissenschaftlichen Betriebsführung überzeugt ist. Taylor lehnt die traditionelle Art der Arbeitsanweisungen, nach welcher die Vorarbeiter mit beinahe allen Vollmachten versehen waren, ab. Er unterteilt die Aufgabe des Vorarbeiters in sieben oder acht eigenständige Funktionen (Technik, Organisation, Verwaltung, Arbeitsanweisungen usw.): der alte Vorarbeiter wird durch den »funktionalen Vorarbeiter« ersetzt. Das Ergebnis dieses Organisationstyps ist die Schaffung enger Beziehungen zwischen jedem einzelnen Arbeiter und der Direktion. Der Arbeiter erhält jetzt nicht mehr den Befehl, dieses oder jenes zu tun, sondern erfährt ständige Hilfeleistung und Kooperation seitens seiner »Vorgesetzten«, die somit in Wirklichkeit seine Mitarbeiter werden.

4. *Die Arbeit und die Verantwortung für die Arbeit werden zu fast gleichen Teilen unter die Mitglieder der Direktion und die Arbeiter verteilt.*

Das ist die neue Arbeitsteilung, dank derer »es in den wissenschaftlich geführten Betrieben nie Streiks gegeben hat«: der Arbeiter tut etwas, dann tut jemand aus der Direktion etwas, und umgekehrt; daraus resultiert eine enge und persönliche Zusammenarbeit zwischen beiden Seiten. So ist ein ernsthafter Streit praktisch ausgeschlossen.

Wo diese Regeln gelten, werden die Tätigkeiten der Belegschaft leichter kontrollierbar sein, und in dem Maße, wie sich die Direktion alle technischen Kenntnisse der Facharbeiter aneignet, wird ihr Überblick auch nicht mehr von den Tricks der Arbeiter abhängen. Die Direktion wird daher durchaus überzeugend und »mit Recht« verlangen können, die Gewinne einzustreichen, denn sie hat sich schließlich (»fast« gleichwertig) an der Gesamtarbeit des Betriebes beteiligt.

Die Methode

Taylor beschränkt sich nicht auf die Definition der *Grundzüge*, er schlägt auch die Mittel zu ihrer Umsetzung in die Praxis vor.

1. Für die Vorbereitung der vom Arbeiter zu verrichtenden Arbeit empfiehlt er die detaillierte Analyse der einzelnen Arbeitsschritte mit dem Ziel festzustellen, ob ein jeder Handgriff notwendig ist, ob nicht einzelne

Handgriffe unterlassen oder kombiniert werden können, indem sich rechte und linke Hand gleichzeitig betätigen, usw.
Sodann rekonstruiert man die festgestellten Bestandteile, um so zur wissenschaftlichen »Verrichtungsweise«, d. h. zur besten Vorgehensweise zu gelangen. Diese gilt es den Arbeitern zu erklären. Die Bemerkungen der Belegschaft werden angehört und auch berücksichtigt: so hat ein jeder an der Ausarbeitung des »besten Verfahrens« mitgewirkt.
2. Ist das Verfahren festgelegt, muß auf wissenschaftlicher Basis das »optimale Tempo« der Arbeit bestimmt werden. Es gibt mehrere Techniken:
a. Wissenschaftliche Auswahl der fähigsten Personen
»Bei der Auswahl der geeigneten Arbeiter braucht man nicht etwa nach besonderen Individualitäten zu suchen, sondern nur aus der gewöhnlichen Durchschnittsklasse die paar herauszusuchen, die sich besonders für die betreffende Arbeit eignen.«
b. Rigorose Integration der Belegschaft[4]
Wenn die Belegschaft Widerstand leistet, muß sie überzeugt werden: die »Fortbildung« der Arbeiter ist wesentlich.
»Er [Schmidt, Taylors Versuchsarbeiter] arbeitete, wenn ihm befohlen wurde zu arbeiten, und ruhte sich aus, wenn ihm befohlen wurde, sich auszuruhen, und um 17.30 Uhr hatte er 48 Tonnen auf den Waggon verladen. Die drei Jahre hindurch, die ich bei der Bethlehem Steel Company war, arbeitete er stets in diesem Tempo und leistete das verlangte Pensum tadellos.«[5]
c. Bestimmung der optimalen Arbeitsgeschwindigkeit unter Zuhilfenahme der Stoppuhr
»Wir wollten herausfinden, was eigentlich die angemessene Tagesleistung eines erstklassigen Arbeiters ist; was man jahraus jahrein täglich von einem Arbeiter erwarten kann, ohne daß er dabei körperlichen oder seelischen Schaden erleidet. Alle möglichen Arbeiten mußten diese Leute täglich unter genauer Aufsicht des jungen Studenten, der diese Untersuchungen leitete, ausführen. Er stellte dabei mit Hilfe einer Stopp- oder Stech-Uhr die Zeit fest, die sie tatsächlich zu jedem einzelnen Handgriff brauchten.«
3. Darüber hinaus setzt sich Taylor ganz entschieden für die *individuelle* Arbeit ein. Sie sei um vieles effizienter als die Team-Arbeit, denn nur auf sich allein gestellt, könne der Mensch seinen ganzen Ehrgeiz in die Arbeit stecken. Eben darum bestand bei der Bethlehem Steel Company die allgemeine Anordnung: »Ohne besondere Erlaubnis dürfen nicht mehr als vier Arbeiter zusammenarbeiten.«
Die Zustimmung der Arbeiter zu dieser Schinderei konnte gewonnen werden durch ein *Stücklohnsystem*, das entscheidend (20–60%) über dem anderswo gültigen Lohnniveau liegt. Dieses Lohnsystem läßt dem Konkurrenzkampf unter den Arbeitern freien Lauf.

Mit seinem »System«, d. h. mit der Gesamtheit seiner Methoden, garantiert Taylor dem Betrieb »optimale Ergebnisse«. Als Beispiel führt er die Bilanz seiner Tätigkeit im Bereich des Waggon-Entladens bei der Bethlehem Steel Company an:

	Alte Methoden	Neue Methode (Akkord)
Zahl der Arbeiter	400–600	140
Tagesleistung eines Arbeiters (in Tonnen)	10	59
Tageslohn eines Arbeiters	1,15 Dollar	1,88 Dollar
Durchschnittliche Kosten für die Verladung einer Tonne	0,072 Dollar	0,033 Dollar

Die Doktrin

Taylor gründet sein »System« auf eine besondere Auffassung vom Menschen und seinen sozialen Beziehungen.

1. *Das Ziel des Menschen ist der (materielle) Wohlstand.*

Das Glück des Menschen liegt also darin, daß mehr produziert wird, so daß ein jeder mehr erhält und mehr konsumieren kann.

2. Das Fundament des Wohlstands ist die *Effizienz der menschlichen Arbeit*, ein »maximaler Wohlstand existiert nur als Folge der maximalen Produktivität«. Daraus folgt, daß ein jeder die seinen natürlichen Fähigkeiten angemessene komplizierteste Arbeit im schnellsten Tempo und mit maximaler Effizienz zu verrichten hat.

3. Leider aber haben viele Arbeiter die mißliche Eigenschaft, im Betrieb zu »bummeln«, d. h. bewußt langsam zu arbeiten. Dies ist das schlimmste Übel, unter dem die Gesellschaft zu leiden hat. Die Gründe für die Bummelei sind:

– das Vorurteil, daß die Produktionserhöhung Arbeitslosigkeit nach sich zieht;
– ein ineffizientes Lohnsystem;
– unwissenschaftliche Faustregel-Arbeitsmethoden, die die Vergeudung der Arbeitskraft zur Folge haben.

4. Abhilfe kann hier nur geschaffen werden, wenn die alten Methoden der Betriebsführung überprüft und der Weg zu einer engen Zusammenarbeit von Unternehmern und Arbeitern beschritten werden. Jeder der beiden Partner muß seine Geisteshaltung ändern und besonders mit dem sinnlosen Streit über die Aufteilung des »hinzugefügten Wertes«, des Mehrwerts, aufhören, der den Gewinn des Unternehmens ausmacht. »Die große Revolution (der Betriebsführung auf wissenschaftlicher Grundlage) besteht somit darin, daß die Aufteilung des hinzugefügten Wertes nicht mehr als eine

Angelegenheit vordringlichster Bedeutung betrachtet wird: Wir müssen alles für die Vergrößerung des Mehrwerts tun, damit dieser Wert eine Größe annimmt, die den Streit um die genaue Aufteilung des Mehrwerts überflüssig macht.«

Sozialistische Vorstellungen waren Taylor fremd. Gewerkschaften hielt er in einem wissenschaftlich geführten Betrieb für ganz und gar überflüssig (denn in diesem Typ von Betrieb werden dem Arbeiter *höhere* Löhne zugestanden, als die Gewerkschaften fordern). Darüber hinaus festigt Taylor die Trennung zwischen Hand und Kopf (die einen planen, organisieren und geben Anweisungen, die anderen vollstrecken und gehorchen).

Zur Rechtfertigung seines Systems benutzt er das Bild einer *pyramidenförmigen Gesellschaft:* er unterteilt die Arbeiter in eine »erste Kategorie« (die als geeignet für die wissenschaftlich geleiteten Betriebe ausgewählt werden) und eine »zweite Kategorie« (die dafür »nicht infrage kommen«, die Faulenzer und die Schwächlinge).[6]

Diese Kategorien vergleicht Taylor mit den Güteklassen bei Pferden: »Es gibt Pferde der ersten und der zweiten Kategorie . . . Ich möchte zum Ausdruck bringen, daß es starke und widerstandsfähige Menschen gibt, die für Schwerarbeiten geeignet sind, genauso wie es starke Kaltblüter gibt, die sich für schwere Transporte eignen.«[7]

Die Gegenleistung: eine gute Bezahlung.

Taylor ist davon überzeugt, daß sich dieses System von ganz alleine und ohne großen Widerstand seitens der Arbeiter durchsetzen wird, denn für den gewöhnlichen Menschen »zählt nur der persönliche Ehrgeiz« (d. h. sein Tageslohn).

Und tatsächlich verging 1912 kein Tag, an dem Taylor nicht aus allen Teilen des Landes gebeten wurde, seine Theorien vor Versammlungen vorzutragen.

Taylors Vision: »Wenn heute schon der durchschnittliche Arbeiter besser lebt als die Könige vor 250 Jahren, werden die Luxusgüter in Zukunft dank der ›wissenschaftlichen Betriebsführung‹ allen zur Verfügung stehen.«[8]

4. Das Wissenschaftliche an der Wissenschaft

Wir erinnern uns, die drei wesentlichen Elemente in Taylors System bestehen:

1. in der sorgfältigen Auswahl geeigneter Arbeiter
2. in der Anleitung des Arbeiters nach der neuen Methode
3. in der weiteren »Ausbildung« des Arbeiters: Identifikation mit Tätigkeit, Betrieb usw.

Das vierte wesentliche Element ist nun die wissenschaftliche Organisation

der einzelnen Arbeitsgänge selbst. Dazu gehören, von Arbeit zu Arbeit und je nach den Umständen variabel, z. B. folgende Erkenntnisse[9]:
Werkzeuge und Material müssen einen festen, wohl bestimmten Platz haben.
Werkzeuge, Material und Kontrollgeräte müssen immer in der Nähe des Arbeiters sein, und zwar ihm direkt gegenüber.
Werkzeuge und Material müssen so angeordnet sein, daß die beste Bewegungsfolge gewährleistet wird.
Maßnahmen müssen getroffen werden, um gute Sichtverhältnisse zu gewährleisten. Eine gute Beleuchtung ist besonders notwendig.
Die Höhe des Arbeitsplatzes und des Sitzes ist so auszurechnen, daß der Arbeiter genausogut im Sitzen wie im Stehen arbeiten kann.
Der Sitz muß so beschaffen sein, daß der Arbeiter eine seiner Tätigkeit entsprechende Haltung einnehmen kann.
Die Hände müssen von allen Arbeiten befreit sein, die genausogut durch eine Montage oder durch eine Bedienung mit dem Fuß verrichtet werden können.
Nach Möglichkeit zwei oder mehrere Werkzeuge zu einem kombinieren.
Wenn jeder einzelne Finger eine eigene Bewegung ausführt (wie bei der Schreibmaschine), muß jede Anforderung den Möglichkeiten jedes Fingers angemessen sein.
Die Griffe an Kurbeln und Schraubenziehern müssen in einem Höchstmaß griffig für die Hand sein. Dies besonders bei schweren Anstrengungen.
Hebel, Flaschenzüge, Schwungräder müssen so angebracht sein, daß der Arbeiter sie mit der geringsten Platzveränderung und mit dem besten Erfolg benutzen kann.

Beispiel: Wenn man einen Füller vom Tisch aufnimmt und ihn in die Jackentasche steckt, ist das eine Bewegung, in der das Transportieren des Gegenstands und sein Hinstellen bzw. -legen kombiniert sind. Wenn die Zeit des Hinstellens länger ist als die des Transportierens, ist es nicht angebracht, die Dauer des Transportierens zu verkürzen, denn die kombinierte Bewegung würde trotz allem durch die Ausführung des Hinstellens verlängert.

5. Erste Reaktionen der Arbeiter

Im Februar des Jahres 1912 machten die Arbeiter der französischen Renault-Werke, unterstützt von ihrer Gewerkschaft (Maschinenbau), ihrer Empörung gegen die Wissenschaft des Taylorismus Luft. Sie traten in den Streik und gaben am 13. Februar das Flugblatt »Weg mit den Stoppuhren!« heraus:

Wie man aus einem Arbeiter ein Tier für die Überproduktion macht
Das Zeitnehmen mit Stoppuhren muß ausgerottet werden, das Proletariat darf nicht zulassen,

daß sich das widerliche Taylor-System einbürgert. Das ist der einheitliche Wille der Streikenden bei Renault.
Dabei wird ihnen die gesamte Arbeiterklasse beipflichten.

Den Arbeitern ist die Werkhalle genommen!
Die Unternehmer wollen das Stoppuhren-Zeitmessungssystem einführen, um die Produktion in unerhörten Proportionen zu steigern. Dies ist jedoch nur ihr unmittelbares Ziel. Das Taylor-System gibt ihnen noch viel mehr Möglichkeiten. Sie wollen die Arbeiter jeder Initiative in ihrer Arbeit berauben. Sie wollen ihnen den letzten Rest von direktem Einfluß auf den Gang der Produktion nehmen.
Wie gehen sie vor? Ganz einfach. Sie verbieten dem Arbeiter zu *denken;* die für ihn nötige Gehirnanstrengung wird im Zeitmessungsbüro gemacht. Er selbst hat nur noch schnell und immer wieder eine der zahlreichen Grundbewegungen auszuführen, in die die Arbeitsvorgänge zerlegt werden.
Auf diese Weise wollen die Unternehmer das geistige Niveau der Arbeiter herabdrücken und erreichen, daß die Arbeit sie anekelt und sie dabei jedes Ideal verlieren.

Die Zeitnehmer arbeiten nicht
Zur »Anleitung« der Arbeiter hat Renault eine Zeitnehmergruppe eingesetzt, die aus ehemaligen Arbeitern, richtigen Schuften, und jungen gerade aus der Hochschule gekommenen Technokraten besteht. Diese Zeitnehmer machen »vorbereitende« Versuche. Sie setzen die Mindestzeit fest, die nötig ist, um ein Maximum von Stücken herzustellen. Die so gewonnenen Ergebnisse dienen dann als Grundlage für die Festsetzung der Arbeiterlöhne!
Diese Leute hüten sich natürlich, an der Seite der Arbeiter zu arbeiten.
Bei der letzten Streikbewegung im Dezember versprach Renault, daß die »Zeitnehmer« während der ganzen Zeit mit den Arbeitern arbeiten sollten. Das aber wäre der Zusammenbruch des ganzen Systems, denn die Zeitnehmer könnten dieses Wettrennen und die ständige Überanstrengung genauso wenig ertragen wie die Arbeiter.
Darum hat Renault seine Versprechungen auch nicht gehalten; seine Zeitnehmer arbeiten nicht mehr als 5–6 Stunden pro Woche, d. i. genau die Zeit, um neue Lohnserien festzusetzen.

Der Taylorismus bedroht die gesamte Arbeiterklasse
Glaubt nun aber nicht, daß nur der Maschinenbau vom Taylorsystem bedroht ist. Taylor empfiehlt sein System ganz besonders der Bau- und Metall-Industrie: die Maurer sollen ihre Steine »wissenschaftlich« legen, in den Betrieben soll die »Bummelei« aufhören, die Arbeiter dürfen keinen Augenblick mehr verlieren, und jede ihrer Bewegungen soll mit Hilfe von Stoppuhren untersucht werden.
Man kann diese Grundsätze in allen Industriezweigen anwenden, und Taylor sagt, daß sein System eine wahre Kriegsmaschinerie gegen die Arbeitergewerkschaften ist. Er hat Recht! Wir dürfen nicht zulassen, daß sich sein System in diesem Lande durchsetzt!

6. Zur Weiterentwicklung des Taylorismus

Angesichts der Effizienz der Taylorschen Methoden ließen sich die dynamischsten unter den Industrie-Unternehmern sehr schnell von diesem System inspirieren: zuerst in den USA (ab 1890), dann in Europa (gegen 1900). Es entstanden mehrere Schulen:
– die orthodoxe Taylorschule, »die die von ihm in seinen Privatbetrieben in Philadelphia angewandten Methoden strikt genau übernimmt«;

– die liberale Taylorschule, »die nicht zögert, die Modifikationen vorzunehmen, die bei jedem einzelnen zu lösenden Problem als nützlich erachtet werden«;
– die Emerson-Schule, die »ganz allgemein von den Taylorschen Grundsätzen ausgeht, aber in manchen Details und Methoden und auch bisweilen in ihren Grundsätzen sich radikal von Taylor absetzt«;
– außerdem gibt es eine Masse von sogenannten *Efficiency Engineers,* die mit einigen oberflächlichen Kenntnissen der Taylorschen Arbeiten einen Beruf daraus machen, eine allgemeine Verbesserung der administrativen Methoden durchzusetzen, vor allem im Hinblick auf die Leistungsfähigkeit usw.[10]

Aber auch die Reaktionen der Arbeiterorganisationen lassen nicht lange auf sich warten. 1912 veröffentlichte der Vorsitzende der Maschinenbauarbeiter-Gewerkschaft ein Rundschreiben, in dem das »scientific management« angeprangert wird: »Anstelle der kollektiven Verhandlungen schlägt Taylor individuelle Abmachungen vor; wenn man mit Nachdruck Diskussionen im gewerkschaftlichen Rahmen verlangt, wird man entlassen. Taylors System führt zur Zerstörung der gewerkschaftlichen Organisation und macht die Arbeiter zu potentiellen Sklaven mit niedrigen Löhnen. Es schafft eine solche Mißtrauensatmosphäre unter den Arbeitern, daß ein jeder von ihnen seinen Nachbarn als einen potentiellen Verräter oder Spitzel betrachtet.«[11]

Angesichts der durch die Anwendung seines Systems entstandenen Unruhen muß Taylor im selben Jahr vor einem Untersuchungsausschuß des US-Kongresses erscheinen. Nichtsdestoweniger kann er weiter seine Theorien bekanntmachen.

1919, vier Jahre nach Taylors Tod, zieht B. Thompson in Paris die Bilanz der Verbreitung des Taylorismus in der Welt. Er schätzte die Zahl der Anwendungen des *scientific management* auf 220, davon 201 eigentliche Industrie-Betriebe: Fertigungsbetriebe oder Betriebe, in denen nach einem »Verfahren« produziert wird (Glas-, Textil-Industrie usw.).[12]

Die Anwendung der Taylorschen Grundsätze erweist sich von dieser Epoche an in allen Bereichen als effizient: in verschiedenen Industriezweigen und Betrieben jeder Größenordnung (mit Belegschaften, die von 10 bis zu mehreren 1000 Arbeitern gehen), Verwaltungen, landwirtschaftlichen Betrieben (Zuckerrohranbau) usw. Es wird sogar der Fall eines pensionierten Hauptmanns angeführt, der den Taylorismus in einer Kohlplantage anwendete.[13]

Ford

In der Weiterentwicklung des Taylorismus erfindet Ford 1913 die »Fließbandarbeit«. Er entdeckte in der Tat, daß die Arbeitsteilung noch entscheidend verbessert werden konnte, indem man verhinderte, daß die Arbeiter

sich von ihrem Platz entfernten, und indem man die zu montierenden Stücke an ihnen vorbeilaufen ließ.
Die Fließbandarbeit bietet zwei Vorteile:
– Jeder Arbeiter ist einem festen Platz zugeordnet, den er grundsätzlich nicht verlassen darf.
– Der Arbeitsrhythmus wird nicht mehr vom Arbeiter bestimmt, sondern von der Bandgeschwindigkeit. Diese Geschwindigkeit regelt die Arbeitsgeschwindigkeit aller Arbeiter: nun braucht man auch nicht mehr das von Taylor vorgeschlagene Leistungslohnsystem, denn jeder arbeitet gleich schnell. Angesichts der Effizienz dieses Systems kann Ford die Löhne sogar verdoppeln.[14]
In einem im August 1918 vor leitenden Angestellten der Renault-Werke gehaltenen Vortrag heißt es dazu[15]:

»Wir wollen Ihnen einige Beispiele von der Fertigung und Montage in den amerikanischen Ford-Werken geben, und zwar heute über die Fertigung und Montage der Vorderachsen.
Gegen 1914 wurde diese Fabrikation vollständig verändert im Hinblick auf die Einführung der neuen Arbeitsmethoden bei Ford, die darin bestehen, die Arbeit mit dem Ziel zu untersuchen, alle unnötigen Bewegungen und schlecht angewandte Energie-Vergabe auszuschalten.
Dessen ungeachtet läßt man dem Arbeiter eine große Freiheit, damit er alles das tun kann, was er für geeignet hält, die Ermüdung einzuschränken . . .
Herstellung und Montage der Ford-Vorderachsen mit den neuen Methoden geben einen sehr plastischen Eindruck von der erzielten Produktionssteigerung. Diese Steigerung wurde durch die Anwendung der drei folgenden Grundsätze möglich:
1. Maschinen und Arbeiter müssen gemäß dem Arbeitsvorgang so aufgestellt werden, daß jedes Stück den kleinstmöglichen Weg zurücklegen muß und daß es sozusagen keine Beförderung zu geben braucht.
2. Auf dem Weg der Stücke müssen Transporteinrichtungen so installiert sein, daß der Arbeiter bequem das fertige Stück darauflegen und das zu bearbeitende aufnehmen kann.
3. Für die Endmontage müssen mechanisch gesteuerte Fließbänder kombiniert werden; für das Zusammensetzen von Einzelteilen gelten analoge Bedingungen.
Mit diesen drei Maßnahmen wurde ein beachtlicher Fortschritt in der Produktion erreicht. Diese erhöhte sich in noch stärkerem Maße, als die Ingenieure des Ford-Werkes gehofft hatten. Dies ist auf die Ersparnis der Muskelbewegungen dank der Transporteinrichtungen zurückzuführen. Die Arbeitsstücke kommen immer wieder an bestimmten Punkten an. Die Arbeiter haben sich sogar selbst den Kopf zerbrochen, wie sie ihre Handbewegungen und somit ihre Ermüdung weiter einschränken können.«

7. Der Taylorismus als Herrschaftsgarant

Von einem gewissen Standpunkt aus kann gesagt werden, daß die »Wissenschaftliche Arbeitsorganisation« noch nie so gut funktionierte wie heute. Selbst die Gewerkschaftsorganisationen haben sich schließlich, nach anfänglich erbittertem Widerstand, allmählich davon überzeugen lassen, daß die taylorisierte Arbeitsteilung vielleicht wirklich *the one best way* sei, die

einzige Möglichkeit, effizient zu produzieren, wenn man einen Platz im Konzert der »entwickelten Nationen« einnehmen und behaupten will. Nachdem der Taylorismus und seine verfeinerten Varianten die wesentlichen Bereiche der Industrie erobert haben, ist ihm seit ungefähr zehn Jahren auch der Durchbruch in zahlreiche Sektoren der Verwaltung gelungen. Dies wurde vor kurzem deutlich, als das Bankpersonal in Frankreich (1974) und den USA (1970) gegen seine Arbeitsbedingungen streikte und damit beinahe den gesamten Bankapparat lahmgelegt hätte. Paradoxerweise ist die »Wissenschaftliche Arbeitsorganisation« aber zu dem Zeitpunkt, da sie von der Verwaltung übernommen wird, in der Industrie immer heftiger umstritten.

Verblüffen aber muß etwas anderes: Trotz der in der Natur des Kapitalismus liegenden unternehmerischen Notwendigkeit, zu den niedrigsten Kosten zu produzieren, kommt es immer wieder vor, daß die Verantwortlichen eines Betriebes das Taylorsystem und seine Vervollkommnung, den Fordismus, auch dann beibehalten, wenn die Rentabilität eines neuen Organisationstyps (z. B. der Gruppenarbeit) nicht nur gesichert, sondern dem Taylorschen *one best way* sogar überlegen ist. So verhält es sich für das Montageverfahren am Fließband. Dieses im Grunde starre, umständlich zu organisierende Verfahren hatte *Ford* für ein einziges Fahrzeug, das Modell »T« entwickelt. Heute dagegen ist dies allgemeine Wirklichkeit in den Fabriken; trotz aller indirekten Kosten, die die Organisation der Fließbandarbeit verursacht, werden beinahe alle Arbeitsgänge am Band erledigt.

Was ist der Grund für diese scheinbare Paradoxie?

Mit ökonomischen Argumenten allein oder, richtiger, mit einem Ökonomismus im ganz engen Sinne läßt sich diese Frage nicht glatt beantworten. Denn das hartnäckige Festhalten am Fließband drückt vor allem oder zumindest *auch* ein handfestes politisches Interesse der Unternehmer aus: das Fließband nämlich versetzt sie wie kaum ein zweites Produktionsverfahren in die Lage, die Arbeiter durch die Unterordnung unter einen vorgegebenen Arbeitsrhythmus und durch die Ausschaltung jeglicher Kommunikationsmöglichkeit zu beherrschen.

»Ich will keine Gruppen von mehr als zwei oder drei Arbeitern«, sagte der Direktor eines Werkes mit 8000 Beschäftigten dem Techniker, der mit dem Entwurf einer neuen Werkanlage beauftragt war. Die darin enthaltene Devise »teile und herrsche!« aber ist ein Erbe Taylors. Sie ist keine Wissenschaft, sondern dient ausschließlich dem politischen Klasseninteresse des Kapitals.

Die »wissenschaftliche« Fabrik bleibt eine Stätte der Gewalt.

Aus dem Französischen von Ernst Gerhards

1 J. Chevalier, *Conférences sur l'Organisation du Travail*, 1941, S. 7.
2 Nach B. Thompson (einem Taylor-Schüler), Vorträge, gehalten 1918 in Paris, in: *Bulletin des Usines Renault*, Nr. 16, 15. 8. 1919.
3 F. W. Taylor, *Grundsätze der wissenschaftlichen Betriebsführung*, München 1922, S. 38 f.
4 Zu dieser »Integration« heißt es bei Taylor immer wieder: »Macht, was euch gesagt wird und diskutiert nicht. Ein gut angesehener Arbeiter macht genau das, was man ihm zu tun befiehlt. Er diskutiert nicht über die Anweisungen.«
5 Taylor, *Grundsätze . . .*, a.a.O., S. 50.
6 Taylor, *Grundsätze . . .*, a.a.O., S. 64: Obwohl Taylor davon ausgeht, daß im Grunde »jeder Menschentyp . . . in einer bestimmten Art von Arbeit der ersten Kategorie zuzurechnen (ist)«, heißt es hier, daß »Arbeiter der zweiten Kategorie« keinen Platz in den wissenschaftlich geführten Betrieben haben können.
7 An anderer Stelle werden die Arbeiter mit Ochsen verglichen, oder, was das Verladen von Gußeisenbarren angeht, so ist das eine derart primitive Arbeit, daß der Autor ernstlich an die Möglichkeit glaubt, dazu auch einen intelligenten (sic!) Gorilla anlernen und aus ihm einen Verladearbeiter machen zu können, der an Arbeitsleistung jedem beliebigen Menschen gleichkäme.
8 F. W. Taylor, *La Direction scientifique des entreprises*, S. 88 u. 316.
9 Nach R. François, *Manuel d'Organisation*, Dunod, Band 1, S. 102.
10 Vgl. den Vortrag von B. Thompson in: *Bulletin des Usines Renault*, Nr. 37, 1920, S. 14.
11 Zitiert nach F. W. Taylor, *La Direction . . .*, a.a.O., S. 241.
12 Diese 201 Fabriken verteilen sich wie folgt: USA – 169 Betriebe mit insgesamt 62 000 Beschäftigten; Canada – 4; Australien – 1; Japan – 6; Europa – 21 (davon 5 in Frankreich).
13 Vgl. Victor Cambon, *Où allons-nous?*, 1919.
14 Ab 1920 allerdings mußte Ford unter dem Druck der Konkurrenz zu einer restriktiven Lohnpolitik zurückkehren.
15 Vgl. *Bulletin des Usines Renault*, 1918, Nr. 4, S. 4.

Richard Vahrenkamp
Taylors Lehren – ein Mittelklassentraum

Überlegungen zu einem Rätsel

Der Taylorismus entstand in der Zeit des Umbruchs der Jahrhundertwende 1900, der alle Verästelungen der kapitalistischen Zivilisation erfaßt hatte. Tiefgreifende Veränderungen der Produktionsverhältnisse geboten neue Methoden der Verwaltung und Arbeitsorganisation. Die kapitalistische Form der Vergesellschaftung nahm an Intensität und Ausdehnung sprunghaft zu. Zwei Schwerpunkte dieser Entwicklung, in der die USA bis 1930 die Führung innehaben sollten, sollen hier hervorgehoben werden. Einmal ist der Monopolisierungsprozeß der klassischen Grundstoffindustrien des 19. Jahrhunderts zu nennen. Unter die Herrschaft des Finanzkapitals gerieten Stahl und Chemie, aber auch die Eisenbahnen. »Wir leben in der Zeit der Trusts«, bemerkte Taylor 1905 (B 1). Andererseits entstanden die gänzlich neuen *montageorientierten* Industrien, die hauptsächlich Maschinen erzeugten: die Nähmaschine ab 1880 als erstes dauerhaftes industrielles Konsumgut des Proletariats überhaupt, Landmaschinen, von denen mächtige Anstöße zur Kapitalakkumulation ab 1860 ausgingen, die Büromaschinen ab 1890, die Elektroindustrie und schließlich der allgemeine Werkzeugmaschinenbau, der durch den billigen Flußstahl ab 1880 seinen adäquaten Rohstoff fand. Der Arbeitsprozeß dieser montageorientierten Industrien war vollständig anderen Bedingungen unterworfen als in den »prozeßorientierten« Grundstoffindustrien: eine Vielzahl von Einzelteilen unterschiedlichster Beschaffenheit mußte produziert und schließlich auch noch zu einem komplexen Produkt zusammengesetzt werden. *Massenproduktion* umschrieb als Schlagwort die Verfahren dieser neuen Industrien, zu deren Paradigma die Autoindustrie werden sollte. Mit diesen Tendenzen zusammen vollzog sich ein Übergang, der die hergebrachte Verfügung der Handwerker über den Arbeitsprozeß einschränkte und dem Management die Leitung übertrug. Der Hebel hierzu bestand in der Mechanisierung, welche Handwerker durch angelernte Maschinenwärter ersetzte. Der *Carnegie Stahl Trust* war in den 90er Jahren eine Art Vorreiter dieser Veränderung.[1]

Diese beiden Momente in der Geschichte der Kapitalakkumulation, *Konzentration* und *Massenproduktion,* erforderten neue Methoden der Leitung und Kontrolle von Verwaltung und Produktion. In seinem zu gewaltigen Ausmaßen angewachsenen Reich wurde der persönlich dirigierende Kapi-

talist »tendenziell« durch eine anonyme Verwaltungsorganisation ersetzt. Zu diesem Übergang gab Alfred Krupp 1874 seiner Prokura die berühmt gewordene Anweisung: »Was ich erstreben will ist, daß nichts abhängig sein soll von dem Leben oder Dasein einer bestimmten Person, daß mit derselben kein Wissen und keine Funktion entweichen soll.« Das Kapitalverhältnis entsubjektivierte und versachlichte sich. Taylor nahm diese Tendenz auf, wenn er 1911 sagte: »Bisher stand die ›Persönlichkeit‹ an erster Stelle, in Zukunft wird die Organisation und das System an erste Stelle treten« (G 4). Durchgesetzt aber hatten sich diese Erkenntnisse noch nicht. In Frankreich galt bis 1914 »das Wort eines Pariser Fabrikherren (noch) ebensoviel wie ein ganzer Stoß notariell beglaubigter Akten«.

Taylor aber wurde weniger ein Theoretiker der Verwaltung. Er wandte sich vielmehr einem anderen brennenden Problem der Zeit zu: den neuentstandenen Koordinationsfragen des Arbeitsprozesses in den montageorientierten Industrien. Man findet, sagte Taylor 1905, »daß heute noch manche der ausgedehntesten und wichtigsten Industriezweige des Landes bezüglich ihrer Werkstättenleitung um 20 bis 30 Jahre zurück sind« (B 3).

Methodisch und ideologisch bezog sich der Ingenieur Taylor auf den seinerzeit maßgebenden kruden Positivismus: Die Aufgabe des wissenschaftlichen Managements bestehe darin, »all die überlieferten Kenntnisse zusammenzutragen, die früher im Alleinbesitz der einzelnen Arbeiter waren, sie zu klassifizieren und in Tabellen zu bringen, aus diesen Kenntnissen Regeln, Gesetze und Formeln zu bilden« (G 38). Vom Energiebegriff, einem Knotenpunkt des Positivismus und der bürgerlichen Kultur der Jahrhundertwende, ließ sich Taylor bei seinem Versuch leiten, herauszufinden, »wie viele Meterkilogramm ein Arbeiter in einem Tage billigerweise zu verrichten im Stande ist« (G 58). Damit siedelte er die menschliche Arbeit auf dem Rang der »Arbeit« einer Dampfmaschine an. Zu Quantifizierung und Energiebegriff, die den allgemeinen kulturellen Hintergrund von Taylors Gedanken bilden, treten ideologische Besonderheiten der USA hinzu: die populistischen Bewegungen des Anti-Trusts und der Conservation sowie die technokratische Bewegung der Ingenieure. Diese Bewegungen verteidigten die Werte der persönlichen Unabhängigkeit gegen die ständig wachsende Übermacht von Verstädterung und Monopolisierung und traten mit unterschiedlicher Zielsetzung für eine soziale Kontrolle und Lenkung von Staat und Gesellschaft ein.[2]

Taylors Ideal: die kleinkapitalistische Fabrik

Taylor ist ein Denker des Umbruchs. Daher laufen in seinem System viele Ideale der Kleinproduktion unreflektiert mit modernen Grundsätzen der

kapitalistischen Großindustrie zusammen. Taylor ist daher keinesfalls, wie es die herrschende Meinung auch unter den Linken unterstellt, der wahre Prophet des heutigen Kapitalismus. Ich möchte demgegenüber zeigen, daß der Begriff des Taylorismus einen Bedeutungswandel erfahren hat, wenn mit ihm heute extreme Arbeitsteilung, Massenproduktion und Mechanisierung in Verbindung gebracht werden.[3]

Taylors progressive Ansätze, die dem Kapital den Weg in die Zukunft weisen, bestehen in der Erkenntnis der naturwüchsigen, noch im Stadium der Manufaktur verharrenden Organisationsform der montageorientierten Industrien, die einer raschen Ausdehnung der Produktion, wie es der Boom vor dem ersten Weltkrieg notwendig machte, im Wege stand. Er diagnostiziert: »In einem Industrieunternehmen, das, sagen wir 500–1000 Arbeiter beschäftigt, werden gewöhnlich mindestens 20–30 verschiedene Gewerbezweige vertreten sein. Die Arbeiter in jedem dieser Gewerbe haben durch mündliche Überlieferung ihr Können und Wissen als ein Produkt der jahrzehnte- oder gar jahrhundertelangen Entwicklung ihres Gewerbes übernommen« (G 32). Angesichts dieser »wirren Masse von Faustregeln und ererbten Kenntnissen« der Arbeiter muß die Firmenleitung kapitulieren. Denn sie besitzt kein detailliertes theoretisches Wissen vom Produktionsgang und damit auch keinen Hebel zur Steigerung der Produktivität. Selbst die Vorarbeiter und Meister, die noch in engem Kontakt zur Arbeit stehen, wissen »besser als irgend jemand anders, daß ihre Kenntnisse und ihre persönliche Geschicklichkeit kaum in die Waagschale fallen im Vergleich mit der Summe der Kenntnisse und der Geschicklichkeit aller Arbeiter zusammengenommen. Die erfahrensten Leiter überlassen deshalb gern ihren Arbeitern, wie sie ihre Arbeit am besten und praktischsten verrichten« (G 34). Hier spricht Taylor aus eigener Erfahrung; er war selbst jahrelang bei den Waffenfabriken Midvale Steel als Vorarbeiter und Werkmeister tätig. Aus seiner Diagnose zog Taylor den Schluß, daß das größte Hindernis für die kapitalistische Expansion »in dem Einfluß der Arbeiter selbst auf die Herstellungszeit liegt« (B 14) und bezeichnete damit zutreffend den sich abzeichnenden Zugriff des Managements auf die Arbeitsorganisation, der den Übergang der montageorientierten Industrien zur Massenproduktion begleitete.

Als wegweisender Theoretiker erweist sich Taylor ebenso in seiner Analyse des Leitungsproblems am Beispiel der *Meisterposition*, indem er die Funktionsüberlastung der Meister in den Maschinenfabriken erkannte, wo ihnen die gesamte Verwaltung oblag; ein Zustand, der um die Jahrhundertwende zum Zusammenbruch der »Meisterwirtschaft« geführt hatte (B 45).

Stellt also Taylor in seinen *Diagnosen* von Reibungsverlusten im Verwertungsprozeß einen im kapitalistischen Sinne durchaus fortschrittlichen Theoretiker dar, so haben sich doch seine *Lösungsvorschläge* fürs Kapital

als wenig praktikabel erwiesen. Denn seine Ideen von der Neuorganisation des Produktionsprozesses bleiben weitgehend am Handwerk orientiert. Sein Ideal war die straff geführte Manufaktur mit Werkzeugmaschinen. Insofern war Taylor ein Theoretiker des status quo, der unter den gegebenen Umständen die »möglichst ökonomische Ausnutzung des Arbeiters und der Maschinen« anstrebte (G 10). Aber noch während Taylor langwierig nach der »einen besten Methode« und nach »dem besten Werkzeug« (G 25) suchte, hatte das Kapital die Kompetenz der Handwerker längst durch die Mechanisierung untergraben.

Taylors Untersuchungen zielten vornehmlich auf die Leistungssteigerung der industriell zusammengefaßten *Handwerker* ab. Eben darum ist er Theoretiker der Kleinproduktion. Energieformel, Zeit- und Bewegungsstudien waren sein Rüstzeug, die Arbeitsleistung festzulegen und zwar »so hoch, daß nur erstklassige Leute die Leistung vollbringen können« (B 28). Die nicht mithalten können, trifft das Schicksal der Entlassung. Entlohnt werden soll nach dem Stücklohnprinzip mit Prämienzuschlag von 30%–100% bei pflichtgemäßer Erfüllung. Hierbei setzt er voraus, daß dem Arbeiter alle »Nebenarbeiten« und alle Überlegungen abgenommen werden. Der Spezialarbeiter hat sich völlig auf seine Spezialarbeit zu konzentrieren und auf nichts anderes. »Der Arbeiter hat keine Zeit für Nachdenken über Aufspannen, Instandhalten seiner Maschine und deren Antriebsvorrichtungen, Ausrechnen der Zahnradgetriebe usw. aufzuwenden, sondern hat unausgesetzt seine Maschiene in Gang zu halten« (B 24).

Dieses System der Auspressung von Mehrarbeit war ganz auf Kleinbetriebe in großstädtischen Regionen abgestellt, wo ein breites Rekrutierungsfeld für die Aussonderung einer schmalen Elite besonders tüchtiger Arbeiter bestand. Für einen kapitalistischen Großbetrieb hingegen, der, und eben dies ist sein Charakteristikum, massenhaft *gesellschaftliche Durchschnittsarbeit* anwendet, ist dieses System völlig indiskutabel. Vom System der Fordschen Massenproduktion wird im Gegenteil berichtet, daß sie »die Suche nach besonders tüchtigen Mechanikern überflüssig machte«.

Der kleinkapitalistische Hintergrund im Denken Taylors läßt sich auch an seiner Vorstellung der individualisierenden Zerstückelung der Arbeit ablesen. Seine von antigewerkschaftlichem Geist durchtränkte Erkenntnis, »daß jeglicher Ehrgeiz, jedes selbständige Denken erstickt wird, wenn man die Arbeiter nur in Massen« aber nicht »einzeln und individuell behandelt«, führte ihn zu dem Grundsatz, »soweit wie möglich jedem Arbeiter ein bestimmtes *Pensum für sich allein* zuzuweisen« (G 76). Welch ein Unterschied zu Ford, dessen Arbeiter den Magnetzünder Schulter an Schulter zu montieren hatten.

Aber Taylor hatte nicht allein die Leistungssteigerung der (handwerklichen) Facharbeiterelite im Sinn. Sein System der bürokratischen Unterweisung

läutete auch die *Dequalifikation* der Handwerker ein, die seinerzeit gerade in den montageorientierten Industrien einsetzte und bereits vom Carnegie Stahl Trust in den 90er Jahren vorexerziert worden war. Taylor war also durchaus aktuell, als er 1905 überlegte: »Es hieße die Vorteile (meines) Systems schlecht ausnutzen, wenn nicht beinahe an allen Arbeitsmaschinen geringer bezahlte Arbeitsleute anstatt der geschulten Facharbeiter angestellt würden« (B 51).
Schließlich wandte sich Taylor der Analyse der einfachen Handarbeit zu. Die Beispiele, sie stammen aus dem Bereich der Verladearbeiten, die er selber für die erfolgreiche Einführung seines Systems anführte, zeigen ihn erneut als Theoretiker der unvollendeten Mechanisierung und kapitalschwachen Kleinproduktion. Zur selben Zeit, in der Carnegie bereits den Materialtransport mechanisiert, untersucht Taylor noch die wissenschaftlichen Gesetze der Schaufelarbeit und des Tragens von Stahlblöcken (G 42–80). Sein ausdrückliches Lob für die ›Analyse der Maurerarbeit‹, welche sein Kollege Gilbreth unternahm, weist in die gleiche Richtung (G 80–88).
Subjektiv allerdings hat sich Taylor nicht als Apostel des Handwerks verstanden. Er reflektierte das Verhältnis von Mechanisierung und Handarbeit durchaus, aber selbst das in kleinkapitalistischer Manier, indem er sein System der Analyse von Handarbeit als eine Ergänzung der in der Textilindustrie praktizierten, maschinellen Methoden betrachtete, die Produktivität zu steigern. »In den letzten 100 Jahren ist z. B. die Einführung von Maschinen als Ersatz für Handarbeit der einflußreichste Faktor zur Erhöhung der Produktion und zu größerem Wohlstand der ganzen zivilisierten Welt gewesen . . . Dieselben Resultate werden die Folge der Einführung wissenschaftlicher Verwaltungs- und Arbeitsmethoden sein, genauso sicher, wie sie die Folge der Einführung der Maschinenarbeit waren« (G 147). Deutlich zeigt sich der Taylorismus in diesen Sätzen als eine Alternative zur Fortführung der Mechanisierung. Als eigentlicher »Maschinenbauer« ist Taylor lediglich mit seiner Erfindung des Schnellstahls 1899 hervorgetreten.

Taylors Anachronismus: eine aufgeblähte und schwerfällige Betriebsbürokratie

Die Jahrhundertwende erlebte den Zusammenbruch der »Meisterwirtschaft«, und insofern ist Taylor durchaus »zeitgemäß«, wenn er in seinem Buch *Die Betriebsleitung* für eine funktionelle Bürokratie anstelle der überkommenen militärischen Hierarchie plädiert (B 44). Machte sich doch zu seiner Zeit die funktionelle Aufgliederung des Unternehmens in den *kaufmännischen, technischen* und *betrieblichen* Teil als eine allgemeine

Tendenz geltend.[4] Die absonderliche Wende in Taylors Denken liegt nun in seiner Beschränkung auf den Arbeitsprozeß im Betrieb allein, unter weitgehender Aussparung der kaufmännischen Seite des Verwertungsprozesses. Im Produktionsbetrieb versuchte er, die funktionelle Bürokratie unter der Leitung eines Arbeitsbüros zu reproduzieren.

Die Groteske eines vollständig bürokratisierten Kleinbetriebs entstand. Da sollte es einen Meister für Vorrichtungen, einen für Geschwindigkeit, einen fürs Prüfen, einen für Instandhaltung, einen Arbeitsverteiler, einen Unterweisungsbeamten, einen Zeit- und Kostenbeamten und einen Aufsichtsbeamten geben, der für Disziplin zu sorgen hatte. Die Taylorsche Musterfabrik *Tabor Manufacturing Comp.* beschäftigte 73 Leute, davon 28 Beamte und 45 Arbeiter. Das Unternehmen »drohte unter der Last des Aufwandes für die Einführung des Taylor-Systems zusammenzubrechen und hat sich nur mühsam zu dem jetzt freilich um so vollkommener erreichten Zustand durchgerungen«, schrieb ein Beobachter im Jahre 1913.[5] Man soll nicht glauben, das Unternehmen hätte das Taylor-System freiwillig eingeführt. Vielmehr mußte sich Taylor extra in die kurz vor dem Bankrott stehende Firma einkaufen, um dieses durchzusetzen. Die übersteigerte Bürokratisierung seines Systems wird deutlich, wenn man sich zum Vergleich die Maschinenfabrik *Loewe* in Berlin ansieht, die im Jahre 1906 bei immerhin 1800 Arbeitern mit nur 36 Angestellten (ohne Techniker und Meister) auskam und dennoch – ohne sich dabei auf Taylor zu berufen – nach zwei seiner Prinzipien, nämlich mit »Vorkalkulation der Arbeitszeit« und »Akkordentlohnung« verfuhr.

Sicherlich: die Einschränkung der Kompetenz der Arbeiter durch »die völlige Trennung der geistigen . . . von der ausführenden Arbeit« (B 51) als den Königsweg des Kapitals zu propagieren – diese Einstellung Taylors befindet sich in vollkommener Übereinstimmung mit den seinerzeit aktuellen Entwicklungstendenzen der Kapitalakkumulation. Nur: die kapitalistische Lösung des Produktivitätsdilemmas bestand eben in der Mechanisierung, *in der Übertragung der »Intelligenz« auf die Maschinerie.* Genau *dieses* Problem sollte die Zukunft der kapitalistischen Fabrik bestimmen. Taylors Idee, dafür blind, hingegen verfolgte lediglich die Bürokratisierung der Werkstatt, und verlor dabei den Verwertungsprozeß *im ganzen* aus den Augen.

Als Folge dieser engen Perspektive machten Taylors Arbeiter Dienst nach Vorschrift. Wo sie auch hinsahen: sie waren von Werkzeuglisten und Unterweisungskarten umgeben. Jeden einzelnen Handgriff schrieb der Arbeitsplan ihnen genauestens vor. Das Arbeitsbüro betrieb diese Vorprogrammierung bis ins kleinste Detail. Entsprechend war die Umstellung eines Betriebs auf das Taylor-System langwierig und dauerte Jahre. Jedes Werkzeug und jede Tätigkeit wurden daraufhin untersucht, wie sie »am

besten« gestaltet werden konnten. »Die zahlenmäßigen Aufzeichnungen, die z. B. unter dem neuen System in einer gewöhnlichen Maschinenfabrik notwendig sind, füllen Tausende von Seiten«, berichtete Taylor voller Stolz und Eifer (G 40). Psychologisch gesehen ein analer zwanghafter Charakter, dessen Drang nach *der besten* Organisation auch jeder Kleinigkeit eine ausgesprochene Schwerfälligkeit und Neuerungsfeindlichkeit mit sich brachte. Denn jede neue Maschine mußte die mühevolle Kleinarbeit der Erhebung der Fakten entwerten. Improvisationen und ständige Neuerungen sind aber die Charakteristika des kapitalistischen Produktionsprozesses. Taylor hatte dafür nur wenig Geschmack. Insofern war er ganz das Gegenteil der Gründungskapitalisten, deren ungestümer Drang vor keinem »Gesetz« Halt machte. Carnegies Maxime lautete: »Breche stets Anordnungen, um zu sparen.« Und Ford sah in »allzu gewissenhaften schriftlichen Aufzeichnungen« eher ein Hindernis, denn »es vergeht kaum eine Woche, daß nicht irgendein Fortschritt an den Maschinen oder in dem Produktionsprozeß gemeldet wird, mitunter sogar in direktem Gegensatz zu den landläufigen ›besten Fabrikationsmethoden‹«[6]. Ein deutlicher Seitenhieb auf Taylor!

Taylors Wirkung: ein kurzlebiger Fortschritt

Beachtet man das kleinkarierte Geflecht des Taylorschen Managementsystems, so erstaunt nicht, daß Taylor *insgesamt gesehen* scheiterte. Hierzu trug nicht wenig seine Ignoranz der betrieblichen Machtstrukturen bei. Er rechnete nicht mit der Selbstherrlichkeit des Managements, das nach dem eigenen damaligen Selbstverständnis keiner Ratschläge von Experten bedurfte. Er erlag einer Illusion, als er, dem naiv-technokratischen Denken der Ingenieurbewegung verhaftet, sogar die Autonomie der Experten gegenüber dem Management forderte: dieses solle seine Vollmachten an ein »Arbeitsbüro« abtreten (B 53). »Ob hoch oder niedrig, jedermann im Unternehmen soll sich den wissenschaftlichen Gesetzen unterstellen.« So faßt Taylors Biograph dessen Vorstellungen zusammen. Mit »eisernem Willen« (B 21) verfolgte Taylor als Management-Berater sein Ziel der Neuorganisation von Betrieben und schuf sich damit in der Kapitalistenklasse mehr Gegner als Freunde. So empfand das Management der Bethlehem Stahlwerke Taylors Neuordnungspläne der betrieblichen Machtstrukturen als eine gefährliche »Revolution«, welche die eigenen Positionen bedrohte und warf Taylor 1901 nach dreijähriger Beratertätigkeit kurzerhand wieder hinaus.[7] Mit den 128 000 Dollar Patentgebühren, die Taylor für seine Erfindung des Schnellstahls kassiert hatte, konnte er sich jedoch leicht unabhängig machen; viele Anhänger seiner Ideen hatte er noch nicht.

Bekannt war er lediglich als Erfinder. Nur über persönliche Beziehungen in seiner Heimatstadt Philadelphia schaffte er es schließlich, zwei Kleinbetriebe reorganisieren zu können: *Tabor* und *Link-Belt*. Infolge seiner früheren Tätigkeit in den Midvale-Waffenfabriken fand er Kontakt mit der Generalität und konnte in deren Kreisen Freunde gewinnen. Die den Interessen des Großkapitals untergeordnete *American Society of Mechanical Engineers* aber verhielt sich ihrem Mitglied Taylor gegenüber reserviert. Zwar wurde er 1905 für ein Jahr zu ihrem Präsidenten gewählt, aber wohl hauptsächlich mit der Absicht, einen geeigneten Mann für die Reorganisation des New Yorker Hauptbüros der Gesellschaft zu verpflichten. Taylor war enttäuscht. Der Widerstand, auf den er in seiner Gesellschaft stieß, wird besonders an der überraschenden Tatsache deutlich, daß die Gesellschaft sich 1911 weigerte, sein Manuskript *Die Grundsätze der wissenschaftlichen Betriebsführung* zu veröffentlichen und ihre Ablehnung mit dem ironischen Hinweis kommentierte, auch als ehemaliger Präsident besitze er nur die Rechte eines einfachen Mitglieds.[8] Taylor mußte, wollte er Erfolg haben, sich etwas Neues einfallen lassen. Aus dem stillen Fachmann für Betriebswirtschaft wurde ein Publizist, der an die breite Öffentlichkeit ging. Er schloß sich der populistischen Reformbewegung des Mittelstandes an, um sein System als Reformstrategie für *Betrieb und Gesellschaft* an den Mann zu bringen. 1911 veröffentlichte er dann seine *Grundsätze* im *American Magazine* – in Fortsetzungen. Einleitend unterstrich er die Bedeutung der Conservation-Bewegung mit einem Zitat von Präsident Roosevelt und stellte seine Ideen damit in den Zusammenhang der damals vorherrschenden Mittelklassenideologie. Besonders hob er den *allgemeinen* Charakter seiner Prinzipien hervor. Sie seien »auf die Verwaltung und Leitung des Haushalts und des Bauerngutes, die Geschäftsführung des Handwerk- und Fabrikbetriebes, die Leitung und Verwaltung von Kirchen, Wohlfahrtseinrichtungen und der Universitäten, ja sogar der verschiedenen Ressorts der Staatsregierung« anwendbar (G 6).

Sein derart weitgesteckter Anspruch fiel auf fruchtbaren Boden. Die Jahre 1911–15 erlebten in den USA eine öffentliche Effektivitätshysterie ohnegleichen.[9] Taylors Ratschläge wurden überall ernst genommen – *nur in den Fabriken nicht*. Das *Ladies Home Journal* veröffentlichte Hinweise für die wissenschaftliche Haushaltsführung, die Kirchen gründeten Komitees für kirchliche Effektivität, die Pfadfinder richteten Effektivitätskurse ein, Henry Ford beglückte seine Belegschaft mit einem Effektivitätsclub, Außenminister Bryan gab einen Effektivitätsempfang für das Diplomatische Corps, New York erlebte eine Effektivitätsausstellung mit Taylor als dem Hauptredner. Sein Freund Cooke verfaßte im Auftrag der Carnegie-Stiftung ein Gutachten über die Effektivität der Universitäten und mit dem neugeschaffenen Posten des Schul-Administrators zog das wissenschaft-

liche Management in die Schulen ein. Auf der politischen Ebene zeigte das verdinglichte Effektivitätsdenken Ansätze von technokratischer Herrschaft der Experten: für unnützes Gesindel wurden Arbeitslager gefordert.
Effektivität wurde zu einem Zauberwort, welches die kleinbürgerlichen Ängste vor der drohenden Deklassierung auffangen sollte. Taylors Schrift *Grundsätze* . . . war ganz darauf abgestellt. Sie wies der Mittelklasse den Weg aus einem ökonomischen Dilemma: Wie konnte sie im Zeichen der Inflation ihren Lebensstandard halten, ohne die von ihr als legitim anerkannten Interessen von Kapital und Arbeit an einem gerechten Profit und einem gerechten Lohn zu berühren? Taylors Lösung: durch Produktivitätssteigerung könnten *alle* Interessen befriedigt werden. Jede Klasse sollte mehr erhalten. Ich glaube, sagte er, »daß die dritte Partei – das Volk – je mehr es die wahren Tatsachen kennenlernt, um so energischer verlangen wird, daß allen drei Parteien gleiches Recht werden soll. Es wird den größten Nutzeffekt, die vorteilhafteste Material- und Kraftausnutzung von Arbeitgeber und Arbeitnehmer fordern« (G 149). Hier liegt der ökonomische Kern für die stürmische Aufnahme des Taylorismus in der Mittelklasse.
Aber auch in jeder anderen Hinsicht hat Taylor seine *Grundsätze* . . . als ideologisches Meisterstück ganz auf die Ressentiments der amerikanischen Mittelklasse abgestellt, wie gerade sein Arbeiter-Bild zeigt. Der Arbeiter ist von Natur aus faul und hält absichtlich mit seiner Leistung zurück. Nur durch harte Arbeit, die ihm das Taylorsystem aufzwingt, kann er sich zu einem besseren Menschen läutern. Dafür soll er belohnt werden: die Löhne steigen um 30–100%. Hoher Verdienst als Zucker für »moralisches« Verhalten. Taylors Musterarbeiter Schmidt personifiziert nahezu klassisch die Mittelklassenwerte der Aufstiegsorientierung, des Grunderwerbs und des Eigenheimbaus. Mit diesem Streben nach gesellschaftlichem Aufstieg sprach Taylor die Sehnsucht der Mittelklasse an, der »Arbeiterfrage« entfliehen zu können. Stehen nämlich Aufstiegsleitern bereit, so erledigt sich die »Arbeiterfrage« ganz von allein. Der Tagelöhner kann einfacher Maschinenarbeiter, der intelligentere Dreher Funktionsmeister werden, hinauf »bis zu den höchsten Stellungen« (G 135 f.). Und was hielt er für die Mittelklasse selbst bereit? Sie kontrolliert. So sollten »junge Studenten« mit der Stoppuhr die Arbeitszeit erheben (G 58). Denn die Arbeiter seien keinesfalls in der Lage, wissenschaftliche Gesetze zu entdecken (G 26, 40, 102, 110, 135). Dies sei Aufgabe der mittelständischen Experten. Mit diesem Postulat knüpfte Taylor nahtlos an die Ingenieurbewegung an.
Hauptmerkmal der Taylor-Rezeption in der amerikanischen Öffentlichkeit war eine emotional aufgeladene Auseinandersetzung über Für und Wider des Taylorsystems. Durch die gesamte Literatur zu Arbeitsfragen der Zeit 1910-30 zieht sich der Hinweis auf den »Kampf«, der um den Taylorismus

»ausgefochten« wurde.[10] Der US-Kongreß veranstaltete Hearings über sein Wesen. Der populististische Rechtsanwalt Brandeis kämpfte mit tayloristischen Argumenten in Aufsehen erregender Weise gegen die hohen Tarife der Eisenbahnmonopole. Die National Association of Manufacturers, ein Verband mittlerer Unternehmen in vorderster Front im Kampf gegen die Gewerkschaften, war skeptisch gegenüber Taylor. Zwar sahen sie im Taylorismus eine brauchbare Waffe gegen die Gewerkschaften. Jedoch befürchteten sie, das »Taylorsystem der Experten« könne die Werte des freien Unternehmertums unterhöhlen. Das gebildete Amerika lehnte Taylors Ideen ab; es sah darin die Kultur gefährdet. Die Sozialisten waren gespalten. Die einen waren fasziniert von Taylors ingenieurmäßigem Lob des Gebrauchswerts und seiner Kritik am einseitigen Profitdenken. Sie verteidigten den Taylorismus als ein Instrument gesellschaftlicher Planung. Andere kritisierten den Taylorismus als Waffe der Ausbeutung. Upton Sinclair richtete an Taylor einen Leserbrief im *American Magazine* und fragte ironisch, worin denn die wissenschaftliche Rechtfertigung dafür liege, daß sein Musterarbeiter Schmidt zwar um 362% mehr arbeitet, aber bloß um 61% mehr Lohn erhält. Die Gewerkschaften bekämpften den Taylorismus anfangs, wo es nur ging. Sie setzten 1915 im Kongreß ein Gesetz durch, das den Gebrauch der Stoppuhr in den staatlichen Waffenfabriken verbot.[11] Taylors Individualisierungsstrategie verdammten die Gewerkschaften als einen gefährlichen Angriff auf ihre Solidarität. Für eine Irreführung hielten sie Taylors Verheißung hoher Löhne. Zu Recht. Denn außer Taylors direkten Anhängern dachte selbstverständlich kein Unternehmer an automatische Lohnerhöhungen bei der Einführung seiner Methoden. Vielmehr hießen sie die Stoppuhr als ein bequemes Instrument willkommen, auf schnellem Wege die Profite zu steigern.

Noch vor dem Krieg gelangte die Taylor-Begeisterung nach Europa. James Dodge, Präsident der Link-Belt Comp. und Freund Taylors, hielt einen Vortrag über das Taylorsystem auf der Jahresversammlung des Vereins Deutscher Ingenieure in Leipzig 1913. Taylors Werke wurden in die europäischen Sprachen übersetzt. Die französische Autofabrik *Renault* experimentierte 1912 »in einer Hast, die wenig wissenschaftlich anmutete«, mit Zeitstudien. Die Heraufsetzung der Arbeitsnormen schuf Unruhe unter den Renaultarbeitern, deren Stimmung gegen die amerikanischen Methoden eine Zeitung mit folgender Anekdote aufheizte:

Als der englische Ingenieur Fraser Pittsburg besuchte, »war er erstaunt darüber, daß er nur junge und kräftige Arbeiter antraf, und er fragte den Amerikaner, der ihn herumführte: ›Wo sind eigentlich die alten Arbeiter?‹ Zunächst antwortete der Amerikaner nichts; dann, als Fraser nochmals nachdrücklich fragte, bot er ihm sein Zigarrenetui an und sagte so nebenbei: ›Nehmen Sie doch eine Zigarre, und während wir rauchen, wollen wir uns den Friedhof ansehen.‹«

Empört traten die Renaultarbeiter schließlich in den Streik und untergruben so Taylors

Ansehen in Frankreich, denn die »Aufmerksamkeit des Publikums war in peinlicher Weise erregt« worden.[12]

Taylors Ahnungslosigkeit: die Maschinen und die Seelen der Arbeiter

In den USA jedoch wurde Taylor von der kapitalistischen Entwicklung schließlich überrundet. Die Haupttendenz der Epoche – die Ersetzung von Handwerkerarbeit durch Maschinen – hatte Taylor zu spät erkannt. Die Zerlegung des Produktionsprozesses in Teiloperationen und deren Mechanisierung hatte die Textilindustrie bereits in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts in wahrer Vollkommenheit vorgeführt. Die anderen Industrien, vor allem die montageorientierten, holten diese Entwicklung in der Zeit 1890–1930 nach. Auch das Fließband entwickelte sich an Taylor vorbei. Als Ford 1913 damit experimentierte, konnte Taylor nur noch seine Bewunderung darüber ausdrücken, daß die kapitalistischen Selfmade Männer von Detroit ganz »ohne die Hilfe von Experten« Methoden der Arbeitszerlegung gefunden hatten.

Ein Vergleich mit den Fordmethoden verdeutlicht exemplarisch die beschränkte Perspektive von Taylors System. Ebenso wie Taylor trennte Ford Leitung und Ausführung der Arbeit und zerlegte in noch radikalerer Weise die einzelnen Arbeitsvollzüge mit dem Fließband in kleinste Abschnitte. Aber anders als bei Taylor gab es bei Ford weder Einzelakkord noch Prämienlohn, und Zeitstudien spielten eine untergeordnete Rolle. Denn durch den Rhythmus des integrierten Maschinensystems wurde »das gesamte Arbeiterpersonal zu einer bestimmten Arbeitsleistung praktisch gezwungen«. Der Massenabsatz auf dem ungesättigten Automobilmarkt mit hoher Preiselastizität der Nachfrage gab Ford den ökonomischen Spielraum, ein ganz simples Produktivitätskriterium zu verfolgen: fortschreitende Ersetzung von Handarbeit durch Maschinen ohne Rücksicht auf die Kosten des fixen Kapitals. Die besonderen ökonomischen Konstellationen in den USA der 20er Jahre begünstigten diese Strategie, das durch den damaligen Stand der Technologie gegebene Mechanisierungspotential voll auszuschöpfen; Maschinen waren, gemessen an europäischen Maßstäben, »im Überfluß vorhanden«[13].

Als Mechanisierer ließ Ford das Taylorsystem weit hinter sich. Ein Beobachter zog 1927 den Schluß, »daß es bei Ford auch gar nichts gibt, was diesem System ähnlich sehen konnte«. Auch in der Personalpolitik schlug Ford andere Wege ein und lernte von *Carnegie* anstatt von Taylor. Folgte Taylor in seiner Theorie noch dem primitiven Bild vom Arbeiter als einem homo oeconomicus, so wußte sich Ford die psychologischen und soziologischen Bedingungen einer disziplinierten und zufriedenen Arbeiterschaft

zunutze zu machen. Neben hohen Löhnen vermittelten für die damalige Zeit vorbildliche Arbeitsbedingungen, innerbetriebliche Aufstiegsprogramme, Werksgemeinschaftsgeist und patriarchalische Sozialfürsorge der (vornehmlich aus südosteuropäischen Immigranten der Detroiter Elendsviertel rekrutierten) Belegschaft das Gefühl, einer »industriellen Elite« anzugehören. Ford wurde zum »Herrscher über die Seelen« der Arbeiter. Erst die Wirtschaftskrise 1929–1940 ließ Fords Faszination verblassen und gab der Detroiter Arbeiterschaft den Anstoß, selbständig ihre Interessen zu formulieren. 1937 wurde erstmals gegen Ford gestreikt.[14]

Der Kriegseintritt der USA 1917 versetzte dem Taylorismus Taylors den Todesstoß. Die fanatischen Tayloristen traten von der öffentlichen Bühne als Managementberater ab und gingen in den Regierungsdienst, um zentrale Verwaltungsaktivitäten für die Kriegsproduktion zu übernehmen. Ohne langwierige Untersuchungen über »die beste Methode« und ohne Rücksicht auf die Kosten hatte die Industrie die Waffenproduktion gewaltig zu steigern. Taylor konnte dafür kein Vorbild abgeben. Nach dem Krieg blieb vom Taylorismus Taylors wenig mehr als eine willkürlich interpretierbare Sammlung von Ratschlägen fürs Management, die Produktivität zu steigern.[15] Er wurde damit lediglich zu einem unter vielen Elementen der nun voll in Gang kommenden *Rationalisierung*. Die Produktivität der Industrie stieg im Zeitraum 1919–27 um über 50%, im Vergleich zu lediglich 5% in den 20 Jahren vorher.

Die Nachkriegszeit führte aus verschiedenen Gründen zu einer Schwächung der Gewerkschaften, so daß das Kapital nur geringe Widerstände zu überwinden hatte, den Stücklohn und den Gruppenakkord allgemein einzuführen. Die Stundenentlohnung – während des Krieges als Konzession gewährt – wurde wieder durch Akkord ersetzt und nur in Ausnahmefällen, wie bei Ford, beibehalten.[16] Diese Entwicklung ließ Zeitstudien als Grundlage der Akkordentlohnung zu einem üblichen Verfahren werden. *Der Taylorismus wurde damit zu einem Verfahren der Zeitstudien in der mechanisierten Großindustrie.*

Die meisten anderen Elemente des Taylorschen Taylorismus aber scheiterten. So stellte schon 1927 ein Beobachter fest, daß der Taylorismus »in Wirklichkeit an der Schwelle der qualifizierten Handarbeit« des Maschinenbaus stehengeblieben ist. Denn ganz entgegen den bürokratischen Vorstellungen Taylors gingen die Arbeiter dort eher selbständig ihrer Arbeit nach; ihr theoretisches Wissen bezogen sie nicht aus Anordnungen ihrer Aufseher, sondern – ganz untayloristisch – aus dickleibigen Handbüchern, die jeder von ihnen mit sich führte.[17] Daneben kam immer häufiger vor, was Taylor ein für alle Male hatte ausrotten wollen: der passive Widerstand gegen das Arbeitstempo.[18] Schließlich war es Taylor gewesen, der in den Midvale-Stahlwerken nach eigenen Angaben gegen das *Bremsen* einen

hartnäckigen »Kampf von ungefähr drei Jahren« (G 55) geführt hatte. Er hat diesen Kampf verloren.

Als Rätsel der Zivilisationsgeschichte verbleibt daher, daß Taylor trotz seines relativen Scheiterns heute bekannter ist als der wahre Revolutionär der kapitalistischen Großindustrie: Henry Ford.

Anmerkungen

F. W. Taylor, *Die Betriebsleitung insbesondere der Werkstätten* (1905), 3. Aufl., Berlin 1914, im Text fortlaufend zitiert als (B Seite . . .)

F. W. Taylor, *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung* (1911), 2. Aufl., Berlin 1912, im Text fortlaufend zitiert als (G Seite . . .)

1 D. S. Landes, *Der entfesselte Prometheus*, Köln 1973, S. 276-304; K. Stone, »The Origins of Job Structures in the Steel Industry«, in: *Review of Radical Political Economics*, 6 (1974).

2 E. T. Layton, *The Revolt of the Engineers*, Cleveland 1971, S. 63–67.

3 S. Haber, *Efficiency and Uplift – Scientific Management in the Progressive Era*, Chicago 1964, S. 26; K. Thomas, *Analyse der Arbeit*, Stuttgart 1969, S. 123.

4 R. Woldt, »Vom großindustriellen Kopfarbeiter«, in: *Correspondenzblatt der Generalkommissionen der Gewerkschaften Deutschlands* 18 (1908), S. 682; W. Sombart, *Der moderne Kapitalismus*, Bd. 3 Berlin 1927, S. 901.

5 R. Seubert, *Aus der Praxis des Taylor-Systems*, Berlin 1914, S. 30, 33.

6 H. Ford, *Mein Leben und Werk*, Leipzig 1923, S. 98 f.

7 F. B. Copley, *Frederick W. Taylor – Father of Scientific Management*, New York 1923, Bd. 2, S. 145.

8 Ebenda, S. 379.

9 Haber, a.a.O., S. 51 ff.

10 H. B. Drury, *Wissenschaftliche Betriebsführung, – eine geschichtliche und kritische Würdigung des Taylor-Systems*, Berlin 1922 S. III.

11 Ebenda, S. 98.

12 H. Dubreuil, *Arbeiter in USA*, Leipzig 1930, S. 90 f.

13 Ebenda, S. 228, S. 16; *Die Bedeutung der Rationalisierung für das Deutsche Wirtschaftsleben*, herausgegeben von der Industrie- und Handelskammer zu Berlin 1928, S. 320.

14 Dubreuil, a.a.O., S. 193; A. Nevins, *Ford – The Times, the Man, the Company*, New York 1954, S. 512–576; A. Friedrich, *Henry Ford – der König der Autos und Herrscher über die Seelen*, Berlin 1924; Upton Sinclair, *Fließband* (1937), Hamburg 1974.

15 Haber, a.a.O., S. 121; Layton, a.a.O., S. 213.

16 Dubreuil, a.a.O., S. 228; Haber, a.a.O., S. 134 ff.

17 Dubreuil, a.a.O., S. 70, S. 131.

18 L. Adamic widmet in seiner Geschichte des Klassenkampfs in den USA (1931) ein ganzes Kapitel dem passiven Widerstand, siehe sein *Dynamit*, München 1974, S. 313–330. Ebenso S. B. Matthewsen, *Restriction of Output among Unorganized Workers* (1931), Southern Illinois UP 1969.

Kleines Glossar

REFA

REFA steht für »*Re*ichsausschuß *f*ür *A*rbeitszeitermittlung«, der 1924 vom Verband der Metallindustriellen in Deutschland gegründet wurde. Als »Verband für Arbeitsstudien REFA e. V.« wurde er 1951 für die BRD erneut gegründet, diesmal mit Beteiligung der Gewerkschaften, die durch ihre Mitwirkung die »negativen Auswirkungen für die Beschäftigten« einzuschränken hofften.

In Anknüpfung an und als Weiterentwicklung der Prinzipien tayloristischer Organisation der Arbeit zielt REFA in der Praxis auf eine im Interesse der Unternehmen rationelle Gestaltung von Arbeitsabläufen sowie auf eine Erhöhung der Leistungsabgabe der Arbeiter.

Dieses Ziel verfolgt der REFA-Verband durch die Ausarbeitung und Bereitstellung der methodischen Grundlagen und Verfahren des Arbeitsstudiums und der Arbeitszeitermittlung sowie deren Vermittlung in Lehrgängen, in denen Arbeitsstudienleute für die betriebliche Praxis im praktischen Umgang mit dem REFA-Verfahren geschult werden. Mit jährlich etwa 30 000 Lehrgangsteilnehmern ist der REFA-Verband auf dem Gebiet der Erwachsenenbildung immerhin die größte private Institution im Bundesgebiet.

Das sowohl für Zwecke der Zeitermittlung und Entlohnung als auch für Arbeitsgestaltung und Fertigungssteuerung verwendete REFA-Arbeitsstudium basiert auf einer umfassenden Datenermittlung, die eine genaue Beschreibung der Arbeitsaufgabe, des Arbeitsablaufs sowie der Arbeitsbedingungen umfaßt. Um Vorgabezeiten für den REFA-Zeitakkord zu ermitteln, wird folgendermaßen verfahren:

Durch eine Arbeitsablaufstudie wird die zu untersuchende Arbeit in Teilvorgänge untergliedert; für jeden Teilvorgang werden die Zeiten mit Hilfe der Stoppuhr gemessen und zur Gesamtzeit für den Arbeitsvorgang addiert. Zusätzlich werden Rüstzeiten und Zuschläge für persönliche Bedürfnisse, Erholung und Verteilzeiten hinzugerechnet, um den gesamten Zeitaufwand ermitteln zu können.

Mit der Zeitaufnahme schätzt der REFA-Kalkulator ein, in welchem Maß die während der Zeitaufnahme erbrachte Leistung des Arbeiters über einer fiktiven Normalleistung liegt; dieses Verhältnis ist der Leistungsgrad, dessen Höhe die Verdienstchancen beeinflußt.

Die durch Arbeitsstudien gewonnenen Erkenntnisse über betriebliche Arbeitsabläufe geben dem Management darüber hinaus Möglichkeiten an die Hand, beispielsweise Unterbrechungen und Wartezeiten, die vom Standpunkt des Unternehmens ›unproduktiv‹, für die Arbeiter aber erholungswirksam sind, zu eliminieren und damit die Arbeit zu ›verdichten‹; allgemeiner: über eine intensivere Nutzung und ökonomischere Anwendung der Arbeitskraft eine möglichst kostengünstige betriebliche Arbeitsorganisation herzustellen.

Während REFA beansprucht, ein weitgehend exaktes und gerechtes Verfahren der Lohn- und Leistungs-Bestimmung darzustellen, machen sowohl die betrieblichen Akkordkonflikte als auch die Kritik vieler Betriebsräte und Gewerkschafter deutlich, daß es sich bei der REFA-Vorgabezeitermittlung um die Austragungsform eines Interessengegensatzes handelt, der sich nicht in »wissenschaftlicher Neutralität« schlichten läßt.

MTM

Neben Work Factor ist MTM (Methods of Time Measurement; dtsch: Methoden der Zeitmessung; von Gewerkschaftern prägnanter übersetzt mit: *m*ehr *t*un *m*üssen oder *m*ach *t*ausend *m*ehr) das bekannteste und verbreitetste Verfahren und findet seit den 60er Jahren auch in Betrieben der BRD verstärkt Anwendung. MTM ist eine weiterentwickelte Form des REFA-Arbeitsstudiums, ein Verfahren vorbestimmter Zeiten zur ›wissenschaftlich‹ verfeinerten Lohnfindung und Arbeitsgestaltung.

Das in den 40er Jahren in den USA in Anknüpfung an die Bewegungsstudien Gilbreths entwickelte MTM-Verfahren zergliedert den Arbeitsablauf analytisch in seine einzelnen kleinsten Bewegungselemente, wobei nach MTM sechs Hauptbewegungselemente unterschieden werden: Hinlangen, Greifen, Bringen, Vorrichten, Fügen, Loslassen. Diese *Grund*bewegungen sind ihrerseits vielfach unterteilt.
Die Rekonstruktion des Arbeitsablaufs nach den Bewegungen der Arbeiter versetzt das Management in die Lage, ›überflüssige‹ Bewegungen aufzuspüren, und bildet so die Grundlage für arbeitsorganisatorische Veränderungen, die eine Leistungsverdichtung, Bewegungsvereinfachung, Kraftverminderung sowie Vereinfachung von Montagevorgängen zum Ziel haben.
Schätzungen von Arbeitswissenschaftlern beziffern die dadurch erzielten Leistungssteigerungen auf 25 bis 40 Prozent.
Am häufigsten findet MTM in Produktionszweigen mit Massenfertigung Verwendung, vor allem bei Montagetätigkeiten. Spezialisierte MTM-Verfahren erlangen aber zunehmend Bedeutung auch für Bereiche der Instandhaltung, der Wartung und der Büroarbeit.
Den einzelnen Bewegungsarten sind Zeitwerte zugeordnet, die aus umfangreichen Tabellenwerten ermittelt werden. Die Ergebnisse der Testversuche, auf denen die Tabellenwerte basieren, liegen unter Verschluß bei MTM, gleichwohl beanspruchen die Daten allgemeine Gültigkeit; die rechnerische Zeiteinheit beträgt bei MTM den Bruchteil einer Sekunde: 0,00001 Stunde = 0,036 Sekunden. Durch Addition der Einzelwerte für die als notwendig erachteten Bewegungselemente läßt sich MTM zugleich als Instrument der Vorgabezeitermittlung verwenden. Da es sich bei MTM nicht um gemessene und geschätzte Zeitdaten wie bei REFA handelt, sondern um in Tabellen vorbestimmte Planzeiten, werden die Verhandlungsmöglichkeiten von Arbeitern und Betriebsrat bei der Akkordfestsetzung bedeutend stärker als beim traditionellen REFA-Zeitakkord eingeschränkt.

Beim *Arbeits(platz)wechsel* (job rotation) tauschen die Arbeiter in einer zumeist betrieblich festgelegten Zeit- und Reihenfolge die Arbeitstätigkeiten untereinander aus. Für den einzelnen Arbeiter ist so ein regelmäßiger Wechsel von Arbeitsplätzen und Arbeitsaufgaben gegeben. Die einzelnen Tätigkeiten allerdings bleiben unverändert, es handelt sich in der Regel um zerlegte, standardisierte Teilarbeiten, die arbeitsinhaltlich nur geringfügig differieren. Deshalb ist einerseits der Anlernaufwand äußerst gering, andrerseits lassen sich dadurch allzu einseitige Belastungen verringern und Monotonie, wenn auch nur geringfügig, abmildern.

Bei der *Aufgabenvergrößerung* (job enlargement) wird dem Arbeiter ein größerer Arbeitsumfang zugeordnet. Die üblicherweise von verschiedenen Arbeitern durchgeführten Detailoperationen werden zusammengefaßt und nunmehr von einem Arbeiter ausgeführt. Dabei handelt es sich um ähnliche oder gleichartige Tätigkeiten, so daß der Arbeitsbereich zwar vergrößert und dadurch etwas abwechslungsreicher wird, ohne aber arbeitsinhaltlich größere Veränderungen mit sich zu bringen, die neue Qualifikationsanforderungen notwendig machten.
Gebräuchliche Formen des job enlargement sind die Zusammenlegung von kurzen Arbeitstakten am Fließband, sowie die Ersetzung des Fließbandes durch Einzelarbeitsplätze, an denen (Teil-)Produkte von einem Arbeiter gefertigt werden.

Die Erweiterung des Arbeitsbereichs bei der *Aufgabenbereicherung* (job enrichement) ist darüber hinaus charakterisiert durch die Einbeziehung von Arbeitstätigkeiten *unterschiedlicher* Struktur. Durch die Zusammenfassung von Aufgaben wie Materialbeschaffung, Montage und Kontrolle wird die Tätigkeit arbeitsinhaltlich und qualifikatorisch angereichert, der Verantwortungs- und Dispositionsbereich des Arbeiters wird größer.

Zusammengestellt von Hans Joachim Sperling

Marianne Herzog
Als Akkordarbeiterin in der Metallindustrie

Im Sommer 1975 mitten in der Krise

Was ich darstellen will:

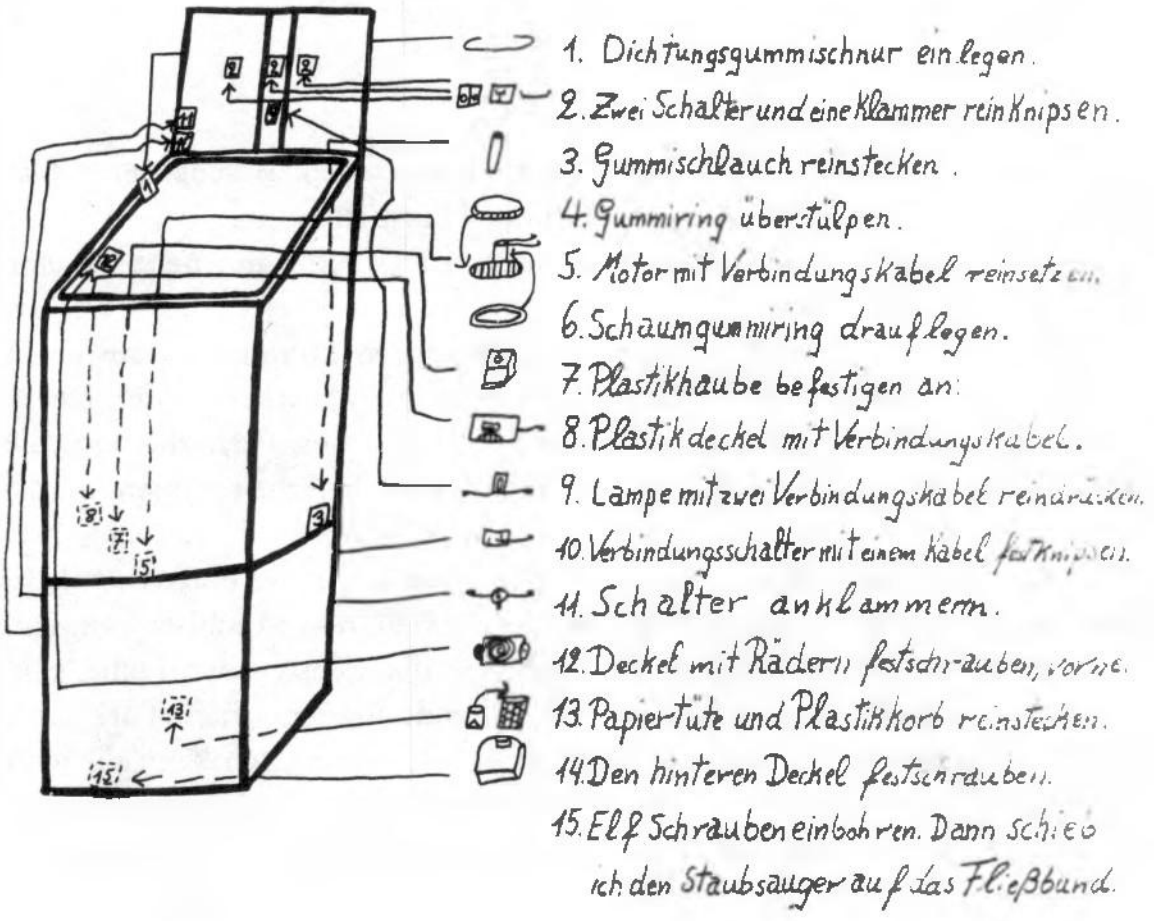
Die Arbeits- und Lebensbedingungen der Arbeiterinnen verschlechtern sich jetzt in der Krise nochmals.
Wie sind die Arbeitsbedingungen? Was an ihnen verschlechtert sich?
Warum gibt es in den Fabriken, in denen 80% und mehr der Beschäftigten Arbeiterinnen sind, nicht mehr Arbeitskämpfe, mehr Widerstand gegen die Stückzahlen, gegen die Unterbezahlung, gegen die tägliche Arbeit als Ungelernte?
Ist Widerstand bei diesen Arbeitsbedingungen überhaupt möglich?
Ich habe im Sommer 1975 drei Monate in einer Fabrik der Metallindustrie gearbeitet. Davon will ich berichten. Ich will die Arbeitsbedingungen, wie ich sie erlebt habe, beschreiben.

Die Fabrik

Elektrolux in Berlin. Die Belegschaft: unter 1000 Beschäftigte. Das Hauptwerk in Schweden. Die Produktion: Haushaltsgeräte.
Die Fabrik liegt in Tempelhof. Gegenüber ist Gillette und nebenan eine chemische Fabrik.
Vorbei am Pförtner und nach dem Stempelkasten kommst du auf einen verästelten, betonierten Hof. An der breitesten Stelle parken Laster, lagern Einzelteile für die Produktion. Rechts geht es zu den Facharbeitern, die Kühltruhen herstellen, links kommst du zu den Arbeiterinnen in die Produktion.
Was du siehst, wenn du zu uns in die Halle kommst? In der Halle ist es laut. Das ist der stärkste Eindruck, wenn du zur Tür rein kommst. Langsam kannst du, in dem Lärm, in der Hitze – die Fenster der Halle sind geschlossen, auch jetzt im Sommer – arbeitende Frauen sehen. Türkische, deutsche, jugoslawische und griechische Arbeiterinnen. Ich kann dir jetzt nicht in aller Ausführlichkeit die Halle zeigen, dich rumführen, dir alles erklären. Warum? Weil ich nicht rumgeführt worden bin. Wie jede Arbeiterin bin ich direkt an den Arbeitsplatz gesteckt worden, an dem ich jetzt

sitze. Mein Arbeitsplatz liegt im vorderen Teil der Halle, die sich zur Mitte hin verengt. Dort ist der Fahrstuhl für Lasten und der Glaskasten, in dem der Meister und die Werkstattschreiberin sitzen. Mit Arbeiterinnen aus dem hinteren Teil der Halle habe ich kaum gesprochen, ich kann nicht genau beschreiben, was ihre Arbeit ist. Ich weiß nur: wir in der Halle, ungefähr 80 Arbeiterinnen und 10 Arbeiter, stellen Staubsauger her. Mit dem bloßen Auge kannst du außerdem noch sehen, daß ca. 80% der Arbeiterinnen an Einzelarbeitsplätzen arbeiten; daß es zwei Gruppen gibt, in denen im Gruppenakkord gearbeitet wird. Eine davon arbeitet an der lautesten Maschine der Halle, in die ein Arbeiter Blechplatten einführt, und viereckige Kannen – das Äußere eines Staubsaugers – von der Maschine abnimmt. Die Arbeiterinnen der Gruppe bedienen eine Maschine, die diese Kannen mit einer Plastikhaut überziehen. In der zweiten Gruppe stanzen, nieten, kleben Arbeiterinnen und Arbeiter die überzogenen Kannen.
Die größte Gruppe sind die Arbeiterinnen an Einzelarbeitsplätzen, im Einzelakkord. Wir montieren, bohren, schweißen, kleben Einzelteile zusammen. Hergestellt werden diese Teile in Werken des Konzerns von Arbeiterinnen in Schweden und England. Einige Teile werden auch von Vertragsfirmen in Westdeutschland geliefert.

Was zwei Arbeiterinnen in drei Minuten montieren



Das, was wir montieren, benutzt anschließend die nächstgrößte Gruppe der Halle weiter: die Arbeiterinnen am Karussell. Das Karussell ist eine sich drehende Scheibe, an der immer zwei Arbeiterinnen stehen. In der Scheibe sind 10 Ausbuchtungen, in die 10 Staubsauger gehängt werden. Hier ist die Endmontage, von hier gehen die fertigen Staubsauger aufs Band zur Kontrolle. Am Karussell ist die Arbeit am schwersten. Im Stehen montieren die Arbeiterinnen um das Karussell herum, das sie außerdem noch drehen dabei. Ich beschreibe das noch genauer. Ruth hat aufgezeichnet, was eine Arbeiterin in einen Staubsauger montiert, damit du dir das besser vorstellen kannst. Das sind 15 verschiedene Teile. Die müssen die Arbeiterinnen aber nicht nur einbauen, sondern auch noch quer durch die Halle an ihren Arbeitsplatz transportieren, und die Motoren und die Kannen sind sehr schwer. Quer durch die Halle zu laufen wäre ja eine gute Sache, bei unseren Akkordzeiten ist es aber nur Streß. Die Stückzahl pro Tag: 170 Staubsauger. Nachdem der Stopper im Sommer 1975 in der Halle war, wurde die Stückzahl auf 190 erhöht.

Anlernzeit

In Darstellungen und Statistiken wird zwischen un- und angelernten Arbeiterinnen unterschieden. Darum die Frage: Was ist eine angelernte Arbeiterin?
Um 6 Uhr 30 ist Arbeitsanfang. Um 7 Uhr sitze ich schon an einem Einzelarbeitsplatz. Eine taubstumme Arbeiterin hat mich eine halbe Stunde angelernt. Sie artikulierte Worte, die ich nicht verstehen konnte, zeigte mir aber dafür alles um so deutlicher.
Nach dieser halben Stunde bin ich eine angelernte Arbeiterin für diesen Arbeitsplatz, besteht meine Arbeit darin, auf den Akkord zu kommen. Vom Einstellohn kann ich nicht, kann keine Arbeiterin leben. 5,65 DM die Stunde ist Einstellohn in Lohngruppe 1, bei einer Anlernzeit von 14 Tagen. Dann muß ich die Stückzahl, den Akkord, schaffen. Ab dann bin ich im Stücklohn. Montieren muß ich 480 Stück am Tag. Also 60 Stück in der Stunde. Eine Minute pro Stück. Um 10 Uhr 30 bin ich im Sums. Ich erschrecke, als mich eine Frau anspricht. Ich höre die Maschinen flüstern. Dann sehe ich Reisetaschen auf Wagen, obwohl da Kannen für die Produktion von Staubsaugern stehen. Ich stecke mir eine Zigarette an und denke, das ist wie immer. Diesen Zustand erlebe ich nur, wenn ich in der Fabrik arbeite. Erzeugt wird er durch Monotonie.
Um 11 Uhr 30 sind meine beiden Handflächen zerschnitten von einem scharfen Teil, das ich montiere. Die Schnitte bluten, ich hole mir Pflaster. Das ist mein erster Arbeitstag. Ich bin in der Anlernzeit, noch nicht im

Goethe Institut e.V. Bibliothek

Akkord. Die Frauen aber, die meine Teile für ihre Montage brauchen, sind im Akkord und stehen darum dauernd neben mir und warten auf fertig montierte Teile, da es keinen Vorrat gibt.
Ich fühle mich gehetzt, mir zittern die Hände, ich vergesse die Reihenfolge der Teile. Besonders nach der Mittagspause, als ich wieder anfangen will, kann ich mich nicht mehr erinnern, was ich den ganzen Morgen montiert habe.
Als ich aus der Fabrik komme, fühle ich mich wie eine alte Arbeiterin. Wie von Untertage ans Licht. Wie nach einem 10–12 Stunden-Tag. Auf der Straße fragt Ruth: »Was haben wir heute verdient?« »Zusammen circa 80 Mark«, sage ich.
Die Anlernzeit ist nicht weniger schwer als die Akkordzeit. Auf den Akkord kommen ist nicht weniger schwer als den Akkord halten. Das heißt aber nicht, daß hier irgend etwas gelernt wird in der Anlernzeit. Angelernt bleibt ungelernt. Eine angelernte Arbeiterin bleibt eine ungelernte Arbeiterin. Anlernzeit heißt: Sieh zu, daß du auf die Stückzahl, auf den Akkord kommst. Schaffst du den Akkord nicht, kannst du gehen.
Die sagen es verlogener: »Wir sehen uns leider gezwungen, uns von Ihnen wieder zu trennen.« Die Anlernzeit für ungelernte Arbeiterinnen in der Bundesrepublik: 14 Tage bis zwei Monate. In dieser Zeit wird Grundlohn gezahlt, und der liegt unter 6 Mark.
Vom ersten Tag an also ackern für die Stückzahl. Die Stückzahl steht, täglich. Wenn im Sommer deine Finger dick sind von der Hitze, das Montieren, Schweißen, Stanzen langsamer geht – am Akkord rührt das nicht. Wenn du deine Periode hast, nicht so schnell kannst, wenn die Kinder krank sind, stell dir die Belastungen doch selber vor! Jede Arbeiterin muß täglich aufs neue die Stückzahl aus der Maschine stampfen.
Die Öde. Zuerst kann ich beim Montieren überhaupt nicht hochkucken, weil ich dauernd die Reihenfolge vergesse. Weil ja die Reihenfolge nichts ist, was dir einleuchtet. Nichts, was dir sonst im Leben vorkommt. Später, als ich das drauf habe, kuck ich wegen der Stückzahl nicht hoch. Ich sehe auf die Metallplatte, die ich montiere, sie ist das größte Teil. Was ich noch sehe, ist mein Arbeitsplatz, ein Dreckloch voller Kisten. Kisten mit Material. Kisten für den Ausschuß. Kisten mit den fertig montierten Deckeln. Eine Kiste für jede Arbeiterin mit Kaffee, Taschentüchern, Tabletten, Brot und Zeitungen. In der Mitte ein Drehstuhl und eine Arbeiterin. Unter uns aufgerissener Zementfußboden, über uns Neonlicht.
Hinter mir sitzt Jedina. Wenn ich nach einer langen öden Zeit plötzlich wahrnehme, daß meine Augen nur noch Metallteile sehen, drehe ich mich um und frage Jedina, was sie denkt oder was sie gestern abend gekocht hat. Ich lasse mir das genau beschreiben. Ich muß dauernd nachfragen, um Jedina zu zwingen, alles genau zu beschreiben, weil sie das von alleine nicht

tut. Als ich anfing, betrachtete Jedina mich als Konkurrenz. Sie war krankgeschrieben, und ich saß da, als sie kam. Die Konkurrenz zu mir legte sich, glaube ich, als sie sah, daß sie schneller arbeitet als ich und daß ich sie frage, wenn ich nicht klarkomme, oder wenn ich ganz einfach sage: Jedina, mach mir mal 20 Stück. Im Unterschied zu mir arbeitet Jedina im Zeitlohn. Sie ist Springerin. 27 Jahre. Ihr Mann kam hier in Deutschland bei einem Unfall ums Leben. Ihre beiden Kinder sind 8 und 10 Jahre alt und leben bei ihrer Mutter in Jugoslawien.
Wenn ich mit Jedina rede, muß ich aufhören zu arbeiten. Jedina arbeitet weiter. Wenn sie aufsteht und zu mir kommt, arbeite ich weiter. Wenn ich dasitze, montiere und bohre, die montierten Deckel weglege, den nächsten greife, denke ich auch: Ich möchte beschreiben können, was das ist, im Akkord arbeiten. Ich möchte beschreiben können, was Frauenakkordarbeit ist.

Die Stückzahl. I

Morgens um 6 Uhr 20. Viele Arbeiterinnen kommen etwas früher. Ich auch. Der Versuch, den Akkord ein Stück rauszuschieben. Wir haben gestempelt und unsere Jacken und Mäntel in die Metallspinde gehängt. Wie in Kasernen und Gefängnissen. Die Arbeiterinnen gehen durch die Halle, begrüßen sich mit Handschlag. Die Maschinen laufen noch nicht, es ist fast friedlich. Einige Arbeiterinnen kucken noch in die Zeitung. Andere stehen in Gruppen zusammen und reden.
6 Uhr 30, ich rücke gerade mit dem Drehstuhl an den Arbeitsplatz, da streckt mit Jedina ihre Hand entgegen, sieht dabei wie jeden Morgen rastlos in eine andere Richtung und geht weiter. Ich stecke mir eine Zigarette an und sage über das Band rüber der Arbeiterin auf der anderen Seite Guten Morgen. Sie arbeitet schon. Links neben mir ist der Gang und dahinter arbeiten Sylvia und Sonja mit anderen im Gruppenakkord. Es ist auch der Platz von Renate, die als Springerin jeden Tag woanders eingesetzt wird.
Ich fange die ersten 60 Stück an. Die Teile, die ich montiere, sind in einem Kasten mit mehreren Lagen zu je 60 Stück abgepackt. Ich zähle also nicht einzeln, sondern: 1 Lage = 60 Stück. 60 Stück muß ich in einer Stunde montieren. In jeden Deckel 5 Teile, 3 mal bohren, 1 mal Talkum benutzen. Die ältere Arbeiterin Alma, die durch das Band getrennt von mir sitzt, hat eine noch höhere Stückzahl als ich und kleinere Teile zu montieren. Früher hat sie an zwei Maschinen gearbeitet, jetzt ist eine Maschine konstruiert worden mit entsprechend höherer Stückzahl. Ihr bringt die neue Konstruktion nur mehr Arbeit und weniger Bewegung, weil sie die Maschine nicht mehr wechseln kann. Wenn Alma arbeitet, sieht das aus, als wäre sie eine Goldschmiedin oder eine Uhrenmechanikerin. Sie hat sich selber ein ganz

feines Hilfsmittel gebaut, ähnlich einer Pinzette, mit der sie ein kleines Teil, das ins Innere einer Spule gehört, an den richtigen Platz legt. Diese Handbewegung sieht jedesmal so aus, als würde Alma sie nie mehr wiederholen, als mache sie sie nicht im Akkord, sondern konstruiere etwas Besonderes. Was sie ja könnte. Was alle ungelernten Frauen könnten, die hier sitzen.

Ich habe 50 Stück. 60 müßte ich haben. Es ist 7 Uhr 30. Erika, die hinter Jedina steht, stellt auf die Deckel, die ich noch montieren muß, eine neue Kiste und versperrt mir dadurch den Ausblick nach vorne. Sie weiß genau, ich kann das nicht ausstehen, macht es aber dauernd wieder. Ich springe also auf, knalle die oberste Kiste als neue Reihe neben die stehende und kann wieder was sehen. Erika ist stehen geblieben. »Hab keine Lust heute«, sagt sie. Das »hab keine Lust« oder »hast du Lust heute« ist Sprachlosigkeit, ist Stummheit. Du hörst es täglich mehrere Male in der Fabrik. Was gemeint ist, wissen alle. Aber ausgedrückt wird es nicht. Es wird nicht benannt. Um das aufzubrechen, um rauszuholen, was damit gemeint ist, brauchst du Zeit. »Gut«, sage ich, »bring mir nicht soviel«. Ich habe sowieso schon zu wenig heute morgen. Ich stehe auf und gehe zur Toilette. Gleich geht es mir besser. Ich gehe den Gang runter, an Einzelarbeitsplätzen vorbei. Vorbei am Glaskasten, in dem der Meister sitzt und die Werkstattschreiberin. Die sind ohne Stückzahl, denke ich. In der Toilette ist es leer. Dreckbrühe auf dem Boden. Zwei Waschbecken für ca. 80 Arbeiterinnen in der Halle. Kein Toilettenpapier, keine Seife, kein Handtuch. Wer es nicht glaubt, soll in eine Toilette in irgendeine Frauenfabrik gehen. Ich haue gleich wieder ab. Den Weg zurück, ranrücken mit dem Stuhl an den Arbeitsplatz, weiter der Stückzahl hinterher. Das Ziel ist für alle: die nächste Pause. Es ist jetzt 8 Uhr. Andere schlafen noch, denke ich. Alle Maschinen laufen. Es ist sehr laut. Während der Arbeit mit Jedina reden, ist nicht drin. Wir verstehen uns nicht, auch wenn wir brüllen. Zu Sonja und Sylvia brülle ich manchmal etwas rüber, was sie in einem Satz verstehen können. Wollen wir mehr, müssen wir die Arbeit unterbrechen und hingehen, und das geht am Tag höchstens drei Mal und dann auch nur ganz kurz. Ich müßte jetzt 90 Stück haben für 90 Minuten. Ich habe aber nur 75 Stück. Rückstand am Morgen ist kaum aufzuholen, weil du bekanntlich nachmittags in Rückstand kommst. Ich rücke noch enger an die Maschine. Jedina zum Beispiel greift nicht jeden Deckel einzeln aus der Kiste wie ich, was ich jedoch mit dem Weglegen der montierten Deckel verbinde. Jedina stapelt 10–12 Deckel vor sich auf den schon mit Material beladenen Platz, kann mich dann nicht mehr sehen und holt bei einer Kiste mit 20 Stück ungefähr 2–3 Minuten heraus.

Ich haue den Deckel auf die Vorrichtung der Arbeitsplatte, vor der ich sitze. Greife das erste Plastikteil, muß es festhalten, bis ich das zweite, das ich mit

der anderen Hand greife, davorsetze. Dann die Metallplatte greifen, aber geschickt anfassen, sonst zerschneidest du dir die Handflächen. Jetzt zwei Gummiteile. Einen Gummistöpsel und einen Gummiring auf die Platte montieren. Talkum auf den Gummiring. Die Metallplatte auf den Deckel. Zum Bohrer greifen, mit der anderen Hand 3 Schrauben greifen, Druck ausüben und bohren. Ich lasse die Kontrolle wegfallen, um die Stückzahl wieder aufzuholen. Lege den montierten Deckel zu den fertigen, greife den nächsten, haue nur noch Stückzahlen zusammen.
Sonja von gegenüber stellt sich neben mich. »Der Stopper ist unten in der Halle, nächste Woche kriegen wir den hier oben.« »Wir reden in der Pause«, sage ich und arbeite weiter. Sonja geht. 8 Uhr 30, noch eine halbe Stunde bis zur Pause. Wütend darüber, daß ich keine Zeit hatte, gleich mit Sonja zu reden, verhaue ich 2 Stück, muß sie wieder aufbohren und verliere nochmals Zeit.
Du fragst, warum ich die Stückzahl nicht überhaupt schmeiße? Vom Grundlohn kannst du die Miete bezahlen und dich nicht mal satt essen. Das zweite ist, daß du fliegst, wenn du den Akkord nicht schaffst. Das dritte ist, eine Neue, die die Stückzahl schmeißt, gibt Stoff ab für einen Witz, mehr nicht. Berechtigterweise.
Ich pfeife gegen den Krach an. Jedinas Bohrer habe ich lauter in den Ohren als meinen. Manchmal bohren wir auch um die Wette, ohne darüber zu reden. Noch 15 Minuten bis zur Pause. Ich will nicht nur von einer bis zur nächsten Pause ackern. Ich denke ans Theater am letzten Wochenende. Ein Stück von Maxim Gorki, »Sommergäste«. Ein Mammutstück. Alle wichtigen Hauptrollen sind Frauenrollen. Am Ende vom Stück sind die Schauspielerinnen kaputt, das kann jeder sehen. Sie sind zittrig in den Knien von der Anstrengung, als sie immer nochmal auf die Bühne kommen und sich ihren Beifall holen.
Was kriegen die Akkordarbeiterinnen rein am Ende vom Tag? Die Stückzahl haben sie, oder sie haben sie nicht. Sie haben 6,– DM verdient oder 8,– DM. Bevor steht ihnen am nächsten Tag die gleiche Akkordarbeit, die gleiche Stückzahl.
Es reicht, sag ich mir. Ich kippe Nescaffee in zwei Tassen und stelle mich an am Heißwasserboiler. Die Deutschen holen Kaffee und Tee in Tassen. Die Türkinnen und Jugoslawinnen holen Tee in Kannen für mehrere. Die letzte Arbeiterin, die sich anstellt, schreit: »dalli, dalli«. Das brüllt sie auch jeden Morgen, es ist die gleiche Sprachlosigkeit wie »keine Lust heute«.

Die Stückzahl. II

Eine Arbeiterin schreckt mich auf aus der Arbeit. Sie kommt den Gang lang und sagt: Guten Morgen. Ich fühle mich angegriffen. Ich bin schon Ewigkeiten hier und sie sagt Guten Morgen. Ich sehe zur Uhr, 9 Uhr 45, also hat sie recht, und ich kann sehen, wie ich klar komme damit. Wenn die körperliche Erschöpfung am größten ist, wenn der Urlaub, der letzte Feiertag, wenn ganz einfach die letzte Pause zu lange her ist, das Wochenende zur Erholung nicht mehr ausreicht – bei mir hat das letzte Wochenende nicht mal dazu gereicht, mich fertig zu zanken –, wenn am Dienstag die Kraft schon alle ist, empfinde ich die Überausbeutung in der Fabrik durch die hohen Stückzahlen so, daß ich denke: hier kannst du schlohweiß werden. Ganz deutlich hebt sich dann so ein Tag davon ab, an dem durch irgendeinen Materialausfall von einem Teil der Arbeiterinnen aus der Halle nur die Hälfte der Arbeit geleistet werden muß. An so einem Tag montiere ich nicht 480, sondern z. B. nur 280 Stück. Wir haben das ganz wenige Male erlebt und uns auf dem Nachhauseweg soviel besser gefühlt. Der Kopf intakt, nicht zerhackt durch die Stückzahl, den Minutenrhythmus. Die Zerstörung, die der Akkord im Kopf anrichtet, wo ist das je ausgedrückt worden?

Was ich noch sehen kann oder unser täglicher Versuch zu leben: Lachende Arbeiterinnen oder ein alter Arbeiter, der einer Akkordarbeiterin, die aufgehört hat zu arbeiten, die Schultern massiert. Sylvias Geburtstag, den wir den ganzen Tag in der Fabrik gefeiert haben, sie wurde 18 Jahre. Wie wir betrügen, lügen und sabotieren oder Stückzahlen aufschreiben, die wir nicht herstellen, – aber wie gering ist diese Möglichkeit! Die alte Arbeiterin, die uns allen ihre Brust zeigt, weil sie uns was zu erzählen hat über ihre Brust. Wie wir uns gegenseitig versorgen, Sonderangebote anschleppen und dazu Kleider- und Schuhgrößen von denen kennen, die wir am meisten mögen. Wie die Schularbeiten der Kinder besprochen werden und die Ehekräche und daß eine Arbeiterin bei der anderen, die sie am besten kennt, schon mal unterkriecht, wenn es zu Hause nicht mehr auszuhalten ist.

Die Zeit nach der ersten Pause, von 9 Uhr 15 bis zur Mittagspause um 12 Uhr 30, ist der größte Marathon. Ich habe die ersten 60 Stück. 195 Stück brauche ich bis zur Mittagspause, am Nachmittag dann nochmal 135 Stück, ergibt mit den 150 vom Morgen 480 Stück.

Ich sehe rüber zu Sonja und Sylvia. Sonja sitzt an der Nietmaschine. Sie ist 24 Jahre, hat ein Kind. Sylvia lebt noch bei ihren Eltern. Sonja stellt die genieteten Kannen auf den Zementfußboden, und Sylvia baut mit den Kannen eine Mauer. Wenige Minuten später ist die Mauer so hoch, daß ich die beiden nicht mehr sehen kann. Ich steh auf und gehe rüber. Da hocken beide dahinter und rauchen eine. Ich sage: »eure anderen Muster finde ich

besser«, höre sie noch rufen: »wir aber nicht«. Mit den genieteten Kannen bauen Sylvia und Sonja Türme und Pyramiden und was ihnen täglich so einfällt.

11 Uhr. Ich habe um diese Zeit immer das ganz ehrliche Gefühl, acht Stunden sind rum. Alle arbeiten weiter. Ich möchte mich freikaufen. Einen Schein auf den Tisch legen und raus für heute. Diesen Luxus habe ich mir einmal geleistet. Das war letztes Jahr in München. Ich war nicht im Akkord, ich war im Stundenlohn, Stunde 6,30 DM, Schwerarbeit, »MAN«-LKW-Ersatzteile verpacken für Übersee. Ich war übermüdet. Wir waren drei Frauen in der Wohnung, zwei arbeiteten Schicht. Ich war aufgewacht, als beide gegen 24 Uhr von der Spätschicht gekommen waren. An dem Freitag waren die Männer in der Halle besoffen, kurvten mit den Stapelfahrern durch die Gegend. Ich dachte, wenn ich jetzt nicht gehe, baue ich einen Arbeitsunfall oder werde in einen verwickelt. Eine Kurbelwelle konnte ich gerade noch abdrehen, statt sie auf den Fuß zu bekommen. Ich habe Bescheid gesagt und bin um 12 Uhr gegangen. Unbezahlt, freigekauft. Ich habe es als Luxus empfunden. Draußen schien die Sonne. Ich bin aufs Rad und die Schleißheimerstraße runter auf dem Fahrradweg. Ich stelle mir gerade vor, was Ruth und Adriane sagen, wenn ich während der Arbeitszeit komme, fahre schneller, um sie mit Sicherheit vor der Schicht zu treffen, da verliere ich durch einen Schlenker der schweren Plastiktüte am Lenker das Gleichgewicht, komme ab vom Fahrradweg und lande mit ziemlicher Geschwindigkeit samt Rad auf der Motorhaube eines geparkten Volkswagens. Ich schlage mir das Schienbein auf, denke Scheiße, jetzt treffe ich die beiden nicht mehr vor der Schicht, kontrolliere das Rad, das hat eine Acht. Eine Frau, die gerade da lang geht und genauso humpelt wie ich, frage ich, »wieso humpeln denn Sie?« Sie will mich überzeugen, daß ich nicht gleich weiterfahren dürfe. Im Weiterfahren erkläre ich, daß ich das müßte. Zu Hause treffe ich die beiden noch an.

11 Uhr 45, das Band neben mir transportiert nicht mehr. Die Kisten stoßen aneinander. Es ist ein unerträgliches Geräusch, das du nicht lange aushalten kannst. Ich sehe den Einrichter, der gerade den Gang neben dem Band langlaufen will, die entgegengesetzte Richtung einschlagen. Ein großer schwerer Typ mit grauem Kittel, der den ganzen Tag vor Langeweile nicht weiß, wohin er soll. Aus Verzweiflung hat er sich schon zwei Zigaretten auf einmal angezündet.

Manchmal sitzt er stundenlang einer Akkordarbeiterin gegenüber, und während die Arbeiterin ackert, kuckt er zu. Daß das Band nicht transportiert, diese Kisten jedenfalls nicht, für die es nicht gemacht ist, passiert jeden Tag mehrere Male. Der Einrichter ist dann nie aufzutreiben, so wie jetzt. Ich brülle ihm noch hinterher, spring dann aber doch auf und verteile die Kisten selbst über das Band, um das Geräusch zu beenden. Mehrere Male

am Tag übernehmen das Arbeiterinnen, die neben dem Band sitzen und die dafür aus dem Akkord springen.
Ich sitze wieder, habe den Bohrer schon rübergezogen mit der rechten Hand und sehe schnell nochmal geradeaus zum ersten Karussell, wo eine Türkin und eine Griechin arbeiten. Die Türkin arbeitet so schnell, daß ich mit den Augen nicht ebenso schnell kucken kann. Sie holt gerade aus Materialkisten Schaumgummiringe, zieht sich 10 Stück davon über den Arm, sie sind weiß und groß und sehen aus wie riesige Armreifen. Sie rennt damit zurück zum Karussell, wo je 10 Staubsauger eingehängt sind, stülpt je einen Schaumgummiring auf die Motoren, rennt dabei um das Karussell, das sie außerdem noch dreht. Ich bohre die Schrauben. Kontrolliere, ob der Schalter sich dreht. Greife den nächsten Deckel, sehe hoch, die Türkin verteilt wieder rennend um das Karussell Plastikhauben, die sie im linken Arm übereinander gestapelt hat, 10 Stück, die eine Höhe von ca. 1½ Meter haben. Mit der rechten Hand reißt sie sie auseinander und verteilt sie auf das Karussell.
Auch das zweite Karussell, an dem zwei Jugoslawinnen arbeiten, kann ich sehen. Paula fährt gerade los, um neue Motoren zu holen. Sie stapelt die Motoren unverantwortlich hoch übereinander. Dann schiebt sie den Wagen gebückt und teilweise mit dem Kopf nach unten, um mehr Kraft zu haben – ich denke an Bilder von Sklaven hinter Loren – zu dem Karussell zurück. Paula baut soviele Motoren auf den Wagen, damit sie die Minuten einer zweiten Fahrt spart. Rempelt einer von vorne an diese gefährliche Fuhre, bekommt Paula einen oder mehrere Motoren auf ihre ungeschützten Füße. Alle Akkordarbeiterinnen holen auf diese Weise ihre Motoren. Die Meister sagen nichts dazu, solange kein Unfall passiert, solange die Frauen ihren Akkord schaffen.
Ich werde angeschubst. Eine ältere Arbeiterin, die weit hinter mir und Jedina sitzt, hält mir eine Tüte mit Bonbons unter die Nase. Ich bin so verwirrt mitten im Alleinsein, daß ich gar keinen einzelnen Bonbon erkennen kann. Ich nehme einen dunklen. »Nimm mehr«, sagt sie, »die sind ja so klein«. Ich nehme noch eine rote Himbeere und zwei grüne. Als sie weitergeht, denke ich, ich hätte gern einen Satz mit ihr geredet. Ich sehe noch, wie Alma in die Tüte greift und genau aussucht. Noch eine ¾ Stunde bis zur Pause, noch 50 Stück. Ich springe schnell auf. Am ersten Karussell vorbei, rum um die Ecke, vorbei am vierten und fünften, am sechsten Karussell montiert Ruth. Ich lege ihr die Himbeere und einen grünen aufs Karussell, faß sie schnell noch an die Schulter. Genauso verwirrt wie ich vorher sagt sie: »Wo hast du die eigentlich her?«
Ich hasse diesen Akkord. Bei AEG-Telefunken 1970 saßen wir auch im Einzelakkord, aber so dicht aneinander, daß wir reden konnten, ohne brüllen zu müssen, zeitweise jedenfalls. In dieser Fabrik sind die Einzelar-

beitsplätze zu weit auseinander, um miteinander reden zu können. Das Entscheidendste aber ist: Fabrikarbeit für Frauen in der Bundesrepublik ist angelegt als ungelernte Arbeit. Bleibt ungelernte Arbeit. Ist zu 90% Akkordarbeit bei Arbeitseinheiten, die im Durchschnitt unter einer Minute liegen und darum zerstörerische Auswirkungen auf Kopf und Körper haben. Diese Akkordarbeit wird bis heute als ›leichte Arbeit‹ bezeichnet und deshalb unterbezahlt. Ausbildungsmöglichkeiten für die in den Fabriken arbeitenden ungelernten Arbeiterinnen gibt es nicht. Von den 3½ Millionen Arbeiterinnen, die in der Bundesrepublik arbeiten, sind 94% ungelernte und nur 6% Facharbeiterinnen.
Mir wird bewußt, daß sich in meinem Kopf permanent ein Gedanke wiederholt, daß ich ihn immer wieder weggeschoben habe, um die Stückzahl zu schaffen. Die letzte halbe Stunde habe ich mir dauernd den Befehl gegeben aufzustehen, zum Meister zu gehen. Es gab Geld, und ein Junge, der mit uns zusammen zum gleichen Einstellohn eingestellt wurde, hat auf dem Lohnstreifen 100 Mark mehr als wir bei gleicher Steuerklasse. Während ich das denke, greife ich nach dem nächsten unmontierten Deckel, schmeiße ihn zurück, als ich begreife, daß ich dauernd weiterarbeite.
Schwer ist das Aussteigen aus dem Akkord, aus der Stückzahl. Aber schon auf dem Gang habe ich den Akkord vergessen. Mich interessiert nur noch mein Lohn. Ich klinke die Tür zum Glaskasten auf und rede mit dem Meister. Als ich fertig bin, sieht er mich an: »Das ist die Gleichberechtigung«, sagt er, »da kann ich überhaupt nichts machen«. Ich nehme mir vor, ins Lohnbüro zu gehen. Aber wann? Täglich müssen Arbeiterinnen in das Lohnbüro. Alle Bescheinigungen für Ämter werden nur dort ausgestellt. Die aus dem Lohnbüro kommen nie zu den Arbeiterinnen. Die Akkordarbeiterinnen müssen den Akkord unterbrechen. Die nötige Pause, die ein Weg in das Lohnbüro darstellt, zu Fuß bis ans andere Ende der Fabrik, bekommen sie aber nicht bezahlt. Wieder zurück an ihrem Arbeitsplatz, hetzen sie der fehlenden Stückzahl hinterher. In der Theorie gibt es die Werkstattschreiberin, die beim Meister sitzt und für die Arbeiterinnen telefoniert. Diese hier aber vertritt nicht die Interessen der Arbeiterinnen, obwohl sie als einzige Frau im Betriebsrat sitzt.

Die Stückzahl. III

13 Uhr. Die letzte Runde. Das hier ist wirklich wie im Ring, doch die Gesetze sind noch härter. Noch 2¼ Stunden bis zum Ende des 8 Stunden-Tages, noch 135 Minuten, noch 135 Deckel montieren. Ich bin allein mit der Stückzahl vom Nachmittag, ebenso mit dem Rückstand vom Vormittag. Ich sehe Bilder, die ich noch nie erlebt habe. Ich sehe mich in einer

Schuhfabrik an der Maschine. Wir haben Schuhe entwickelt, die den Bedürfnissen aller entsprechen. Für Erwachsene und Kinder je 3 Paar Schuhe im Jahr. Sandalen, ein Paar geschlossene Schuhe, ein Paar Stiefel. Ich kann auch Sylvia, Ruth und Sonja in der Schuhfabrik sehen. Wir können alles: die Maschinen reparieren, instandhalten und verbessern. Gute Schuhe herstellen und in Produktionsbesprechungen reden und uns durchsetzen. Ich möchte aufstehen und Sonja, Ruth und Sylvia fragen, was sie für Schuhe haben möchten, ob sie mitmachen würden, da sehe ich Himbeck in der Halle auf unserem Gang. Er geht auf zwei Türkinnen und eine Griechin zu, die Kisten umgekippt haben und dasitzen ohne zu arbeiten.
Ich höre Himbeck sagen: »Wieso arbeiten Sie denn nicht?« Alle drei: »Wir machen Pause.« Es ist 13 Uhr 45 und Himbeck ist so überrumpelt, daß er sagt: »Nun, wenn Sie eine kurze Pause machen . . .« und verschwindet. Die Arbeiterinnen machen ihn nach, wie er abhaut, und bleiben sitzen.
Na endlich! Einmal am Tag besuchen wir uns immer, die Türkin und ich. Dazu benutzen wir Pappen, die ich zuviel habe und die sie braucht. »Na Kollegin«, sagt sie und legt mir ihre Hand auf die Schulter, »das sind doch alles Banditen hier«. »Ja, Banditen« sage ich, »das ist noch viel zu freundlich«. Zu mehr haben wir keine Zeit. Die Türkin haut mir nochmal auf die Schulter, klemmt die Pappen unter den Arm, ich ziehe den Bohrer rüber und kuck ihr hinterher, wie sie in ihrem roten Baumwollkittel langsam den Gang zu ihrem Arbeitsplatz runtergeht.
Ich greife nach dem nächsten Deckel. Knall ihn auf die feststehende Arbeitsvorrichtung. Greife wieder und setze das Plastikfenster ein. Ich sitze hier immer noch im gleichen Akkord.
An der Decke der Halle ziehen Staubsaugerkannen im Neonlicht. Lange Kolonnen, die gespritzt sind und jetzt trocknen und dabei an Bändern langlaufen. Ich fühle mich wie ausgewrungen, und als ich den alten Schlager das dritte oder fünfte Mal gepfiffen habe, wird er mir erst bewußt. Ein alter Schlager, an den ich mindestens 10 Jahre nicht mehr gedacht habe. Ich habe gar nicht mehr gewußt, daß ich ihn kenne:
Die Mädchen mit/dem treuen Blick/die gibts in jedem Hafen. Sie schenken Dir/nach jeder Fahrt/ein kleines bißchen Glück.
Weiter komme ich nicht.
Jedina ist aufgestanden. Sie hat einen Arm voller montierter Deckel und legt sie in meine Kiste. Geredet haben wir darüber noch nie. Jedina macht das täglich.
Hast du schon mal eine Frau aufspringen und mit einem Wattebeutel auf die Toilette rennen sehen? Nein, ich außer in der Fabrik auch noch nicht. Gleich kommt sie zurück, verstaut die Watte in eine Kiste und arbeitet stehend weiter am Karussell.
Ich muß aufspringen. Ich renne zu Ruth. »Kuck dir das an«, sagt sie zu mir

und zeigt auf die Platte am Karussell, wo alle Arbeiterinnen die verschiedenen Schrauben stapeln. Wo sonst die Schrauben im Dreck liegen, sind sie jetzt auf einem grellen lila Schaumstoff gestapelt, den Kit organisiert hat, weil sie es schöner findet. »Noch eine halbe Stunde«, sagt Ruth, ich höre es im Weggehen.

Als ich wieder sitze, höre ich Alma zu einer Arbeiterin, die genauso lange wie Alma hier ist, sagen: »Wenn der Stopper erst mal da war, kann hier keiner mehr rumlaufen.« »Alle Menschen können laufen, sich bewegen bei der Arbeit«, brülle ich mitten rein, »Verkäuferinnen . . .«, »ja« sagt die Arbeiterin, »aber wir sind Ungelernte«. »Aber keine Sklaven«, sage ich.

Die Geräusche in der Halle werden langsam leiser und es kommt etwas Bewegung in die Halle, weil einige Arbeiterinnen Füße bekommen und ihren Arbeitsplatz verlassen. Die ersten Akkordarbeiterinnen haben die Stückzahl, den Akkord geschafft, für heute.

Die letzten 20 Minuten fegt jede Akkordarbeiterin ihren Arbeitsplatz, werden die Maschinen naß abgewischt. Dreckige Arbeitsplätze wollen sie nicht. Frauen oder Männer, die sauber machen, werden nicht eingestellt – nicht bezahlt, in Frauenfabriken. Also machen es die Akkordarbeiterinnen selber, unbezahlt.

Ruth kommt an meinen Arbeitsplatz mit ihrer grünen Plastiktüte und läßt sich auf meinen Drehstuhl fallen. Ihre größten Schmerzen sind Fußschmerzen. Meine größten Schmerzen sitzen in der linken Schulter. Jedina hat Schulter- und ihre täglichen Kopfschmerzen. Wenn sie nach Hause kommt, legt sie sich hin und nimmt zwei bis drei Kopfschmerztabletten. Manchmal schläft sie durch bis morgens. Meistens steht sie nach 2 Stunden wieder auf. Sonja holt ihr Kind aus dem Kindergarten und legt sich dann für ein bis zwei Stunden hin. Ich selber werde, wenn der Akkord aufhört, mittags in der Pause schon, aber abends erst recht, aggressiv. Ich sehne mich nach Ruhe, fange aber an, mich zu zanken. Der Rhythmus vom Akkord sitzt dir im Körper. Du kannst ihn nicht abstellen wie die Maschinen.

Die letzten Minuten stehe ich am Arbeitsplatz und lese die Zeitung von morgens. Am Stempelkasten warten die Arbeiterinnen in einer langen Reihe. Keine Minute eher darfst du stempeln, weil es dir sonst abgezogen wird. Langsam gehe ich die Treppe runter in den Waschraum, wo unsere Sachen in den Metallspinden hängen. Im Waschraum schlagen mir eine Wolke von Gerüchen entgegen und mehrere Sprachen. Ich sehe Arbeiterinnen, die ihre Füße unter kaltes Wasser halten, Seifennäpfe in allen Farben, Unterröcke und Brüste. Bügel fallen runter in den Metallspinden, weil alle sich hastig anziehen. Weil alle nur eins wollen: hier weg.

Überlegung

Ich habe einen Arbeitstag beschrieben. Ich habe das schon einmal gemacht, als ich einen Bericht über meine Arbeit als Montiererin bei AEG-Telefunken schrieb.
Warum einen ganzen Tag?
Sag mir, wie ich den täglichen Akkord besser darstellen kann. Wenn ich zum Beispiel im Fernsehen oder im Film Berichte aus der Produktion sehe, die es ja ohnehin selten gibt, dann erfahre ich nie soviel, wie ich wissen will. Kaum, daß ein Arbeitsgang einmal ganz gezeigt wird. Ich kucke immer noch auf die Stelle, wo gerade noch die Akkordarbeiterin zu sehen war, aber da sind längst schon andere Bilder. Neulich sah ich so einen wetzenden Filmer, der sich dauernd in einer anderen Fabrik bewegte. Am Ende seines Filmes hatte ich nichts erfahren, nichts gelernt.
Der zweite Grund, warum ich einen ganzen Tag darstelle: Weil sonst der Terror, der durch den Akkord auf die Arbeiterinnen ausgeübt wird, nicht vorstellbar wird. Wie können Akkordarbeiterinnen sich zur Wehr setzen bei diesen Stückzahlen, wie Widerstand leisten gegen die Stückzahlen bei diesem Akkord?

Der Stopper ist in der Halle

Jetzt geht alles ganz schnell. Der Stopper ist in der Halle. Ruth, die ihn zuerst sieht, kommt bei mir, Sonja und Sylvia vorbei und zeigt ihn uns. Untereinander haben alle Arbeiterinnen über den Stopper geredet und beschlossen, langsam zu arbeiten und alle Nebenarbeiten – Material ranholen, Material auffüllen – mit einzubeziehen. Eine Absprache wie Kinderspielzeug gegenüber den Methoden eines Refa-Mannes. Der bei uns in der Halle zum Beispiel stellte für die Zeit, als Arbeiterinnen Material auffüllten – was wir täglich mehrere Male während des Akkords machen müssen – kurzerhand seine Stoppuhr ab.
Ich drehe mich um in die Richtung, in die Ruth zeigt. Da steht er. Ein Mann, klein, mit Glatze und Goldrandbrille. Den Daumen auf der Stoppuhr, steht er hinter einer lebendigen Arbeiterin und stoppt jede ihrer Handbewegungen mit dem einzigen Ziel, die bestehende Stückzahl erneut zu erhöhen.
Einige Tage später bekommt diese Arbeiterin als erste die neue Stückzahl vom Meister. Für den gleichen Lohn soll sie jetzt nicht mehr 280 Stück am Tag montieren, sondern 400 Stück. Eine Woche bekommt sie noch den gleichen Lohn. In dieser Woche soll sie auf die neue Stückzahl kommen. Schafft sie dann nicht die geforderten 400 Stück, schafft sie nur wie bisher

280, verdient diese Arbeiterin ca. 2 Mark weniger in der Stunde. Die 280 Stück pro Tag, die jahrelang der alte Akkord waren, werden von einem Tag auf den andern vom Meister, Stopper und vom Einrichter als »der alte Akkord« bezeichnet. Der alte Akkord hat ausgedient – also die Leistung der Akkordarbeiterin. Der »alte Akkord« wird verachtet. Es besteht kein Verbot, über ihn zu reden, aber es redet keiner mehr vom »alten Akkord«. Die 120 Stück mehr am Tag soll die Arbeiterin herstellen bei der gleichen Anzahl von Teilen, mit demselben Material, an der alten Maschine.
Die Einzelakkordarbeiterinnen werden einzeln gestoppt, die neuen Stückzahlen werden einzeln ausgeteilt. Das erschwert gemeinsamen Widerstand gegen die neuen Stückzahlen. Einzelnen Widerstand gibt es in der Halle, aber er bleibt einzeln und verebbt durch die Ungleichzeitigkeit. Während jeden Tag noch neue Stückzahlen verteilt werden, ackern einige Akkordarbeiterinnen schon der neuen Stückzahl hinterher. Andere, die sich weigern, werden täglich ins Büro zum Meister gerufen, der ihnen immer wieder auf der Maschine vorrechnet, wie wenig sie jetzt verdienen, wenn sie nicht mehr als die alten Stückzahlen herstellen.
Die Zeit ist genau gewählt: noch 3 Wochen bis zum Jahresurlaub. Der Konzern macht das Geschäft mit der Sehnsucht der Akkordarbeiterinnen nach ihren Kindern. Was willst du, wird deutlich gefragt, und jede Arbeiterin weiß, worum es geht: Willst du das Urlaubsgeld bekommen, dein Kind sehen, nach dem Urlaub hier weiterarbeiten, oder willst du hier gegen die Erhöhung der Stückzahlen protestieren und in den Urlaub die Kündigung nachgeschickt bekommen?
Jedina sieht ihre beiden Kinder seit Weihnachten zum ersten Mal wieder. Kit hat nur das kleinste Kind hier, ihre anderen 3 Kinder sind in der Türkei. Eine andere türkische Arbeiterin hat vor einem Jahr auch ihr jüngstes Kind, das hier geboren ist, zu ihrer Mutter in die Türkei gebracht, weil sie hier niemanden hat, der es am Tag betreut, wenn sie und ihr Mann arbeiten. So sind alle ihre vier Kinder bei der Mutter in der Türkei. Weihnachten war sie nicht zu Hause, weil sie für den Sommer gespart haben, um dann zu fliegen und länger Zeit für die Kinder zu haben. In der Halle sind über die Hälfte der Arbeiterinnen aus Jugoslawien und der Türkei.
Und dann noch etwas, wodurch Widerstand und Protest geschluckt werden: Zwei Tage vor dem Jahresurlaub wird Urlaubsgeld ausbezahlt. 50% des letzten Monatsverdienstes bar auf die Hand. Zusammen mit der Abschlagszahlung von 85% für den Ferienmonat Juli 75 ergibt das mehr als je. Das ist Geld, das von allen Arbeiterinnen in der Halle bereits Wochen vorher fest eingeplant worden ist.

Am nächsten Morgen. Ich habe eine Bindehautentzündung vom Talkum.
Die Morgenzeitungen melden: Entlassungen in der Fernsprechfertigung im

Siemenswerk. Kurzarbeit bei Osram-Berlin. Renate, die als Springerin arbeitet, meint, als sie die Meldungen gelesen hat, »lieber hier weniger Geld als arbeitslos«. Alma faltet die Zeitung zusammen und sagt, »jetzt wirds ernst«.
Es geht gleich los. Gleich, vom Arbeitsbeginn an. Die Deckel, die ich montiere, gehen weg wie warme Semmeln. Da ist aber nichts Gutes dran, das ist nur Hetze. Die Akkordarbeiterinnen, die sie von mir holen, brauchen sie in Kisten zu je 20 Stück. Ich komme aber nicht nach. Das heißt für sie, sie holen sie sich 10- und 5-stückweise. Das heißt, sie müssen noch mehr rennen, um auf den Akkord zu kommen, und für mich heißt das, ich verliere den Rhythmus, den sich jede Akkordarbeiterin aufbaut, um den Akkord durchzustehen. Wir sind im Streß ab 6 Uhr 30. Aufgestanden sind alle in der Halle zwischen 4 und 5 Uhr morgens.
Nach der ersten Pause kommt der Stopper zu Sonja und Sylvia und der ganzen Gruppe. Die Gruppe arbeitet nicht am Band, sondern im Stehen um die einzelnen Maschinen herum. Daß der Stopper nach der ersten Pause kommt, ist auch kein Zufall. Die Arbeitsleistung ist dann am höchsten. Wie überall in der Halle versucht er auch hier, sich anzubiedern, sich anzuschmieren. Sonja und Sylvia lachen aber nicht mit ihm. Beide arbeiten ruhig und langsam. Ich kann das Tempo hören.
Bong bong bong bong.
Sonst, im täglichen Akkord, geht das so: bong bong bong bong bong. Ich brauche gar nicht rüberzukucken. Als ich es doch tue, sieht es aus, als kämpfe Sylvia mit Windmühlenflügeln. Als würde sie durch etwas Unsichtbares gehindert, die Kannen schneller rumzuschmeißen. Das kann sie nicht durchhalten, denke ich. Ich höre die ganze Zeit hin und bohre im gleichen Rhythmus, wie Sylvia nietet. Nach 20 Minuten reicht es dem Stopper, der die ganze Zeit schon eine Fresse zieht. Wie frisiert ein Stopper eigentlich so eine Aufnahme? Die Stückzahl, die Sylvia später genannt bekommt, hat er niemals bei ihr gestoppt. Wie ein abgerichteter Hund hat er neben Sylvia gestanden, den Daumen auf der Stoppuhr. Fast einen Anfall bekam er, als Sylvia aus ihrer Kitteltasche einmal ein Taschentuch zog und schnaubte.
Der Stopper geht zu Sonja. Sylvia steht seelenruhig auf, lacht rüber zu mir, steckt sich eine Zigarette an und raucht in Ruhe.

Zeitungsmeldung: »2/3 der gegenwärtig arbeitslosen Frauen sind ungelernte Kräfte. In dieser Situation sollen die Frauen ihre Rechte aus dem Arbeitsförderungsgesetz nutzen.« Wie denn?
Ein Stellenangebot aus der *BZ* vom gleichen Tag: »Verpackungsarbeiterinnen für Tiefkühlkost gesucht. Ausländerinnen und Frauen mit Kleinkindern unerwünscht. Berolina Tiefkühlkost. Reinickendorf, Winterstraße.«
In der Fabrik, in der wir arbeiten, ist Einstellstopp. Einstellstopp ist auch

bei DeTeWe, Bosse, Telefunken, Krone, Gillette, bei Philips und unzähligen mir unbekannten Kleinbetrieben der Berliner Metallindustrie.
Der Stopper kommt zu Halime. Halime ist Türkin. Sie arbeitet am schnellsten von allen Arbeiterinnen am Karussell und ist am häufigsten krank. Wir haben alle unsere Augen auf ihr, und alle haben ihr eingebläut, langsam zu arbeiten. Der Stopper drückt auf die Stoppuhr. Halime drückt Lampen in die Staubsauger. Monika, gegenüber von Halime, beginnt mit dem gleichen Arbeitsvorgang, um das Tempo von Halime zu kontrollieren. Jetzt schließt Halime Schalter an die Kabel des Motors. Der Stopper klebt an ihren Fersen.
An Baumwollpflücker muß ich denken. Bei denen wird gewogen, was einer pflückt. Hier trauen sie sich, jede unserer Bewegungen zu stoppen.
Halime braucht Deckel und kommt zu mir an den Arbeitsplatz. »Du bist zu schnell, verdammt«, sage ich. »Noch zu schnell?« fragt sie zurück. Als ich wieder hochkucke, sehe ich, daß Halime die fertig montierten Staubsauger aufs Band schiebt, während Monika jetzt erst beginnt, die Deckel zu montieren. Ich höre Monika »Halime« rufen. Über das Band hinweg hält sie ihr eine Tüte Bonbons entgegen, um ihr bei der Gelegenheit zu sagen, daß sie durchgehend zu schnell arbeitet. Anschließend, ich kann es sehen, wird sie endlich langsamer.
Am nächsten Morgen höre ich, der Stopper kommt zu Jedina oder mir. Wir glauben, daß der Stopper zu Jedina kommt, weil sie schneller ist. Jedina ist seit drei Jahren am gleichen Arbeitsplatz. Bei dem neuen Modell müssen wir einen Handgriff mehr gegenüber dem letzten machen. Sonst hat sich nur die Farbe der einzelnen Teile verändert. Einer, der redlich denkt, müßte annehmen, unsere Stückzahl würde, weil ja ein Handgriff pro Minute dazugekommen ist, gesenkt werden.
Heute nacht bin ich aufgewacht und habe überlegt, wie wir den Stopper gar nicht in die Halle lassen. Nebenan wird es immer lauter. Der Meister redet auf Sonja und Sylvia ein. Noch nie habe ich den Meister so lange mit Arbeiterinnen reden gesehen. Später gehe ich zu Sonja rüber. Frage nach, was ist. Sonja heult. Sie haben die neuen Stückzahlen bekommen und sollen ab sofort 1400 Kannen am Tag rausgeben. Bisher waren es 800 Kannen, 150 Kannen stellt die Nachmittagsschicht her, ergibt zusammen pro Tag 950 Stück. Sonja hat dem Meister gesagt, daß sie geht, wenn diese Stückzahl bleibt. Darauf sagte der Meister zu ihr, daß er für 7 Mark genug andere Frauen bekommt, es würde ja überall entlassen. Sonja ist seit zwei Jahren in dieser Fabrik. Sie nietet, als sie mir das erzählt. Ich stehe neben ihrem Arbeitsplatz, als der Stopper mich anredet: »Ihr Akkord ist wohl auch zu gut. Ich werde bei Ihnen stoppen.« Ich sage, »was wollen Sie eigentlich?«, der Stopper: »Ich registriere, daß Sie rumstehen und reden.«
Später kommt er tatsächlich. Als seine Uhr läuft, stehe ich auf und schichte

Material auf. Erst die Metallplatten, dann Glasfenster, noch nicht einmal Gummistöpsel habe ich, als er mich unterbricht und sagt: »Bauen Sie mal das Material ab.« Ich arbeite weiter und rede nicht. Ich montiere langsam, aber was bringt das im Frauenakkord? Bei einer Akkordzeit von 1 Minute pro Stück erreiche ich, wenn ich in Zeitlupe arbeite, vielleicht 1 Minute und 20 Sekunden. Mir bricht der Schweiß aus von der Anstrengung, jetzt alles langsam zu montieren, wo wir sonst zusammenhauen und 8 Stunden lang der Stückzahl hinterherhetzen. Ich greife eine Metallplatte, ich habe das Gefühl, daß ich sonst in der gleichen Zeit 5 Platten greife. Ich dehne jede Bewegung aus. Im Kopf denke ich: Langsam arbeiten. Bin ich auch langsam genug? Ist das überhaupt eine Möglichkeit gegen den Stopper?
Nach 20 Stück geht der Stopper von mir zu Jedina.
Jedina legt los. Ich fange gleichzeitig mit ihr an, aber Jedina haut mir ab. Wenn ich bohre, greift Jedina schon nach der Metallplatte. Das alles höre ich. Umgedreht habe ich mich bis jetzt noch nicht. Der Bohrer von Jedina kreischt. Wenn eine Schraube nicht sitzt, haut sie sie mit dem Bohrer rein. Was ist los? Wir haben das Stoppen mehrmals besprochen. Bei Jedina stehen die Stopper anders. Der Stopper hat noch einen mit zum Anlernen, und der steht nicht wie bei mir neben dem Stopper, sondern jetzt steht an jeder Seite von Jedina einer. Sie sieht umzingelt aus. Ich habe mich umgedreht und gesehen, daß Jedina zittert.
Der Stopper stoppt bei Jedina 20 Stück wie bei mir. Sie behält das Tempo bei.
»Was war los. Warum warst du so schnell, Jedina«? »Marianna, ich hatte Angst.« »Wovor«, frag ich sie. »Ich weiß nicht wovor, ich hatte Angst, die ganze Zeit.« Jedina sagt noch, daß sie seit sieben Jahren in Deutschland in verschiedenen Fabriken arbeitet und heute hätte sie das erste Mal einen Stopper erlebt. Arbeiterinnen umringen sie. Alle schimpfen auf sie ein, weil sie so schnell gearbeitet hat. »Erika«, brüllt Jedina plötzlich erregt, »wenn du nicht aufhörst, wenn du nicht aufhörst, sage ich Bescheid, der Stopper soll nochmal kommen und dann, dann arbeite ich schnell. Ich war heute nicht schnell. Bin an diesem Platz drei Jahre. Ich kann nicht langsam.«

Raus rationalisiert

Drei Tage später werden Jedina und ich morgens zum Meister ins Büro gerufen. Ab sofort und pro Tag sollen wir jetzt 651 Stücke montieren. 171 Stück mehr pro Tag als vorher.
Bei 480 Stück am Tag hatten wir bis heute einen Stundenlohn von 8,10 DM. Ab sofort verdienen wir bei 480 Stück nur noch 5,90 DM die Stunde. Bei 500 Stück ist unser Stundenlohn 6,14 DM, bei 520 Stück verdienen wir 6,39 DM und bei 651 Stück am Tag 8,– DM die Stunde.

Genausogut wie 651 Stück als neue Stückzahl hätten sie auch 1200 Stück sagen können. Die alten Akkordfrauen schütteln die Köpfe. Ist nicht drin, sagen sie.
Ruth ist nicht an ihrem Arbeitsplatz. Ich frage Jedina und Sonja, ob sie mitkommen. Als sie nicht mitkommen, weil sie sagen, das ändert doch nichts, gehe ich raus aus der Halle zum Betriebsrat. An seinem Büro hängt ein Zettel, daß er zweimal in der Woche je eine halbe Stunde zu sprechen ist. Jemand, der weiß, wo er steckt, holt ihn mir ans Telefon und ich mache einen Termin mit ihm aus. Eine Stunde später bin ich wieder vor der Tür. Die Tür ist zu. Ich setze mich auf eine Palette und denke, hier bleibe ich so lange sitzen, bis er kommt. Die Halle, von der die Büros abgehen, ist riesig. Ich kann einen Arbeitsplatz von zwei Facharbeitern sehen, die Kühltruhen bauen. Ein Arbeiter ißt beim Arbeiten immer einen Mundvoll aus seinem Kochgeschirr, wenn er daran vorbeikommt. Ich sehe seit langer Zeit das erste Mal wieder Menschen, die aus den technischen Büros, die sich treffen, stehenbleiben und miteinander reden. Die Zeit haben zum Reden.
Nach einer halben Stunde geht die Tür auf. Dahinter hat eine Betriebsratssitzung stattgefunden. Während ich dachte, da ist keiner drin, hatten die sich eingeschlossen. Ich stelle dem Betriebsratsvorsitzenden die Erhöhung der Stückzahlen nach dem Stopper dar und verlange erneutes Stoppen im Beisein der Akkordkommission des Betriebsrats. Gut ist mir nicht bei der Forderung nach dem Stoppen, weil Abstoppen überhaupt nicht meine Forderung ist. Auf jeden Fall will ich Widerspruch einlegen. Will ich etwas unternehmen gegen die Erhöhung der Stückzahlen. Gegen den Lohnraub. Gegen die Akkordzeit jetzt unter 1 Minute pro Stück.
Der Vorsitzende des Betriebsrats wiegelt ab. Mit der Akkordkommission würde ich meinen Kollegen keinen guten Dienst erweisen, und ich solle mich doch umsehen – Frauenlöhne von 8 Mark würden nirgends gezahlt.
Sein Verhalten ist das gleiche wie auf der letzten Betriebsversammlung. Alles, was er zu sagen hatte, war sein Gerede über das Mai-Geld. 8 Mark pro Arbeiterin. Anschließend erklärte er schnell die Versammlung für beendet, so daß keine Arbeiterin mehr zu Wort kam. Wenn er mal in der Halle zu sehen ist, verteilt er in Windeseile ein Blättchen, *Impuls, die Zeitung für Sicherheit im Betrieb*. Gekrümmt duckt er sich dann verteilend durch die Reihen der Arbeiterinnen. Gundlach heißt er.
Als ich wieder am Arbeitsplatz sitze, kommt Himbeck. Er ist auf dem Weg, neuer stellvertretender Direktor zu werden, und kriecht seit Monaten in der Halle rum. Mit Zettel und Schreiber spioniert er hinter jeder Arbeiterin her. Ich habe ihn auch schon den Stopper kontrollieren sehen, dazu benutzt er ebenfalls eine Stoppuhr, und er ist auch schon mit seiner Fresse in den Abfall gekrochen, um festzustellen, ob wir da eventuell Ausschuß verstecken.

Himbeck ist aufgeschreckt durch meinen Gang zum Betriebsrat. Keine Selbstverständlichkeit in einer ›Frauenfabrik‹. »Bei der neuen Stückzahl kommen Sie nie mehr auf das Geld von früher«, sagt er neben mir stehenbleibend. »Sie wissen also selbst«, sage ich, »daß dieser Akkord nicht mehr zu schaffen ist?« Himbeck: »Das ist menschlich nicht mehr möglich. Sie können den Akkord vielleicht mal kurzfristig schaffen, aber nie über längere Zeit. Die Frauenlöhne sind hier zu hoch gewesen.«
Herr Himbeck ist nicht so feige wie der Betriebsratsvorsitzende Gundlach. Ich übersetze Jedina, was er gesagt hat. Darauf Jedina: »Marianna, du wirst sehen, nach dem Urlaub ist alles wieder wie früher.«
Zwei Tage später bekommen 30 Arbeiterinnen eine Kündigung. Ruth und ich sind dabei. Der Stopper ist raus aus der Halle. Die Stückzahlen sind erhöht, überall. Durch die Erhöhung werden weniger Arbeiterinnen gebraucht. Es wird gekündigt »wegen Einschränkung der Fertigung«.
Sekunden früher hatte ich es mitbekommen. In cremefarbener Gabardinehose steht einer aus dem Personalbüro mitten bei uns in der Produktion. Da wir ihn hier sonst nicht sehen, wußte ich Bescheid. Der Meister muß die Kündigungen verteilen. 15 Minuten vor Feierabend und acht Tage vor dem Betriebsurlaub. Den haben sie uns damit auch geklaut. Ich sage, »Jedina, ich habe eine Kündigung gekriegt«. »Du lügst«, sagt sie. »Komm her«, sag ich, »lies es selber«. Ich rufe es zu Sonja und Sylvia rüber. Ältere Arbeiterinnen hören es und kommen. Die Türkin, durch die ganze Halle von mir getrennt, hat es gehört und kommt. Die Arbeiterinnen sind empört und betroffen. Um meinen Arbeitsplatz stehen Arbeiterinnen in einer dicken Traube, die sich auflöst, als wir die ersten Arbeiterinnen stempeln hören.
Einige Wochen später – nach dem Betriebsurlaub – wird noch einmal gekündigt, werden wieder Arbeiterinnen auf die Straße geschmissen. Sonja und Sylvia, die 2½ und 1½ Jahre in dieser Fabrik sind, sind dabei. Die Türkin können sie nicht entlassen. Sie bekommt ihr viertes Kind.
Die gleiche Methode – erst der Stopper, dann die Erhöhung der Stückzahlen, weniger Arbeiterinnen müssen mehr herstellen, und anschließend Massenentlassungen von Arbeiterinnen – wird zur Zeit dieses Berichts und seit Beginn der Krise gegen Arbeiterinnen in ganz Berlin benutzt: bei Siemens, AEG-Telefunken und Krone, bei Gillette, Bosse, Philips und DeTeWe.

Frage nach, wieviele Arbeiterinnen seit Beginn der Krise in Berlin entlassen wurden – bei Herva, NCR und Schwarzkopf, bei Karina, Trumpf, SEL und Loewe Opta, bei Schering, Philip-Morris und Osram. Berichte über Entlassungen von Arbeiterinnen aus Westdeutschland, berichte über Widerstand, Forderungen, Streiks von Arbeiterinnen gegen ihre Arbeitsbedingungen, gegen ihre Entlassungen!

Notstand[1]

1. Als ungelernte Arbeiterin, als Hilfsarbeiterin arbeiten, das bedeutet eine lebenslange berufliche Diskriminierung, die sich auf alle Lebensbereiche auswirkt. Ungelernt täglich im Akkord arbeiten, das ist künstlich geschaffenes Analphabetentum. Das ist für mich so: einer Frau, die lesen und schreiben kann, nur 8 Buchstaben eines Alphabetes zu geben; eine Arbeiterin, die Dreherin, Werkzeugmacherin, Tischlerin sein kann, zu zwingen, jede Minute 5-12 Einzelteile zu montieren, zu stanzen, zu falzen, zu schweißen. Die Gedanken und die Ausdrucksfähigkeit der Arbeiterinnen werden verstümmelt durch kurzzyklische Akkordarbeit bei Stückzahlen von 400–5000 Stück täglich, und das jahrelang, jahrzehntelang. Ungelernte Arbeiterinnen: ich benutze diese Bezeichnung hier das letzte Mal, weil sie eine Diskriminierung ist, weil klar ist, daß der Grund dafür im System liegt und nicht die einzelne Arbeiterin eine Ungelernte ist, wenn in der Bundesrepublik von 3,5 Millionen Arbeiterinnen 94% ohne Ausbildung sind. Also: Arbeiterinnen in der Bundesrepublik können nichts dazulernen in der Fabrik, und wir erleben dort keinen Arbeitserfolg.
2. Der Einstellohn für uns, für Arbeiterinnen in Fabriken der Bundesrepublik, liegt bis heute unter 6 Mark die Stunde. Stundenlöhne von mehr als 6 Mark oder 7 Mark erreichen wir nur im Akkord, und den mußt du dann täglich schaffen. Die Löhne der Arbeiterinnen sind 30% niedriger als die Löhne der Arbeiter. Nach dem Mikrozensus von März 1971 erhielten 71,1% der Arbeiterinnen ein Nettoeinkommen unter 600 DM, 28,7% eines von 600 bis 1200 DM, und 0,2% eines von 1200 DM und mehr (siehe Renate Meyer-Harter, *Die Stellung der Frau in der Sozialversicherung*, Berlin 1974). Frauenverdienst ist immer noch Zuverdienst. Der Lohn einer Arbeiterin reicht nicht aus, um davon selbständig zu leben. Dadurch sind Arbeiterinnen am abhängigsten, am ausbeutbarsten. Die ökonomische Notwendigkeit, diese Arbeit machen zu müssen, nicht abhauen zu können vor dem täglichen Akkord, und die Verantwortung und die Abhängigkeit durch die Kinder fesseln sie an die Fabrik. Ausgebeutet werden: der Erfindungsreichtum der Arbeiterinnen, unsere Neugier und Kraft, Lernfähigkeit, Wut, Sehnsucht, Liebe und Mut. All das fließt in die Stückzahl, in den Akkord.
3. Arbeiterinnen werden am schnellsten entlassen. Eine Zahl über die in der Krise entlassenen und genaue Angaben über die jetzt arbeitslosen Arbeiterinnen habe ich nicht bekommen können. In der *Zeit* lese ich, daß im Februar 1976 6,6% Frauen arbeitslos sind. Viele Arbeiterinnen, ihre Zahl ist unbekannt, die verheiratet sind und deren Männer verdienen, melden sich überhaupt nicht arbeitslos. Da der Verdienst der Arbeiterinnen gering ist und die Arbeitslosenunterstützung nach dem Verdienst berechnet wird, ist die Unterstützung noch geringer. Eine Arbeiterin, die ich kenne, 46 Jahre

alt, bekommt jetzt im Dezember 1975 eine Arbeitslosenunterstützung von 511,20 DM im Monat, nach 15 Arbeitsjahren. Ihr Bruttoverdienst in der letzten Fabrik betrug 900 DM. Ich selber bekomme jetzt im Dezember 1975 Arbeitslosenhilfe von 500 DM im Monat nach 12 Arbeitsjahren und einem Bruttoverdienst in der letzten Fabrik von 1000 DM. Arbeitslosenhilfe, die sich anschließen kann an Arbeitslosenunterstützung, wird an arbeitslose verheiratete Frauen nur gezahlt, wenn eine »Bedürftigkeit« besteht. Die Bedürftigkeit wird nach dem Verdienst des Ehemannes berechnet, wird nicht gemessen an den Arbeitsjahren und der Arbeitsleistung der Frau. Eine arbeitslose Arbeiterin kann keine Forderungen stellen, wo sie arbeiten und was sie herstellen will. Sie kann sich auch nicht wie Menschen mit besserem Verdienst erst mal umsehen. Sie muß ungeheuer schnell die nächste Arbeit annehmen, um leben zu können, auch wenn diese Arbeit schlechter ist, weiter weg, oder noch andere Nachteile hat.

4. Je älter eine Arbeiterin wird, um so weniger ist sie wert. Ich meine das in dem Sinne, daß die Arbeiterin nicht geschätzter wird aufgrund ihrer Fachkenntnisse und ihrer Lebenserfahrung. Umgekehrt, sie ist verschlissen von den Arbeitsbedingungen und muß in den meisten Fällen noch Lohneinbußen ertragen, wenn sie nicht mehr in der Lage ist, den Akkord zu schaffen. Tatsache ist auch, daß Arbeiterinnen über 35 Jahre kaum noch die Möglichkeit haben, die Fabrik zu wechseln. Die Personalabteilungen stellen Arbeiterinnen in diesem Alter nicht mehr ein.

5. Schwangere Arbeiterinnen werden nicht eingestellt. Ob eine Arbeiterin schwanger ist, wird nachgefragt im Fragebogen bei der Einstellung und kontrolliert durch einen Urintest. Ist eine Arbeiterin eingestellt und wird schwanger und kommt, wie es Gesetz ist, an einen Arbeitsplatz ohne Akkord, verdient sie nur dann das gleiche Geld, wenn sie lange in der gleichen Fabrik war und dadurch auf einen guten Akkorddurchschnitt gekommen ist. Oder sie arbeitet trotz Verbot weiter im Akkord und erleidet gesundheitlichen Schaden. Ich habe erlebt, daß Arbeiterinnen bis in den 4. und 5. Monat der Schwangerschaft im Akkord arbeiteten, weil sie sagten, wir brauchen das Geld. Ich habe erlebt, daß Meister schwangere Arbeiterinnen, die auf einem Arbeitsplatz ohne Akkord bestanden, mit der Lüge hinhielten, es wäre kein Arbeitsplatz ohne Akkord frei.

6. Aufgrund der Überausbeutung durch den Akkord, der totalen psychischen und physischen Erschöpfung nach Feierabend können die Arbeiterinnen bestehende medizinische Einrichtungen für sich und die Kinder überhaupt nicht ausnutzen. Das heißt, ihre medizinische Versorgung liegt unter der Grenze des Notwendigen. In Krisenzeiten wird es kriminell, da Arbeiterinnen und Arbeiter, obwohl sie sich arbeitsunfähig fühlen, weiterarbeiten. Zum Beispiel auch Operationen rausschieben aus Angst, in der Zwischenzeit den Arbeitsplatz zu verlieren.

7. Arbeiterinnen bekommen in den Fabriken die verrottetsten Maschinen und Werkzeuge zugewiesen. Ebenso wird das zu verarbeitende Material immer schlechter, weil gespart wird, weil der letzte Dreck eingekauft wird. Gibt es schon eine Fabrik, in der Arbeiterinnen oder Arbeiter gefordert und durchgesetzt haben, daß wir bei so einem Material weniger produzieren?
8. Arbeiterinnen erhalten nach ihrem 60. Lebensjahr eine Rente, von der alleine sie wieder nicht leben können, die nur als Hungerlohn bezeichnet werden kann. »Die durchschnittliche Rentenhöhe der Frauen, die in der Rentenversicherung der Arbeiter (ArRV) 40–45 Jahre lang Beiträge zahlten, lag bei 356,70 DM; diejenigen Frauen, die 45 bis 50 Jahre versichert waren, konnten dagegen eine durchschnittliche Rente von 436,40 DM erwarten« (Meyer-Harter, *Die Stellung der Frau in der Sozialversicherung*).

Und Widerstand

Du hast von dem Streik der Pierburg-Arbeiterinnen gehört. Die Firma Pierburg stellt Vergaser her. Es streikten – die Arbeiterinnen. Sie setzten durch: Abschaffung der Lohngruppe 2 und Erhöhung der Stundenlöhne.
Als ich im November in der Technischen Universität den Film über den Pierburg-Streik sehe, die Körper der streikenden Arbeiterinnen sind in Bewegung, als sie ihre Parolen schreien, da denke ich, daß die Kraft dieser Arbeiterinnen noch über die aufgestellten Forderungen hinausgeht.
Ich freue mich auf die Arbeiterinnen, auf die Diskussion. Ich will die Arbeiterinnen fragen, ob sich an ihren Arbeitsbedingungen nach dem Streik etwas geändert hat. Wie ihre Arbeitsbedingungen sind. Ob sie in ihrer Halle schon einen Stopper hatten und was sie gegen ihn unternommen haben.
Es war keine Arbeiterin da in der anschließenden Diskussion. Es diskutierten: vier Betriebsräte aus Pierburg. Ich habe diese Fragen jetzt noch.[2]

Anmerkungen

1 Ich habe als Einzelne versucht, Arbeitsbedingungen genau zu beschreiben. Was ich unter »Notstand« aufgeschrieben habe, muß erweitert und verbessert werden zu Forderungen.

2 Den Pierburg-Film über den Streik der Arbeiterinnen und das Plakat *mit* Filmtext (den die Redaktion aus Platzgründen nicht abdrucken konnte) bekommt ihr über: *Mai-Film, 6000 Frankfurt, Fürstenbergerstr. 177.*
Am liebsten gelesen und am meisten gelernt habe ich aus: *Wir Frauen von LIP. Frauen im Kampf.* Ihr bekommt es ebenfalls über Mai-Film.

Kurt Aumeier
Im Großraumbüro

Das Klima

Ich bin technischer Zeichner in einem »modernen, dynamischen Betrieb«. So steht es jedenfalls in den Firmenanzeigen. Besonders modern ist unser Großraumbüro. Vor zwei Jahren zogen wir um: aus einem alten, verwinkelten Bau mit zahlreichen Kämmerchen in eine riesige Halle, in der seitdem 150 Angestellte zusammen Platz finden.
Der erste Eindruck war durchaus positiv. Die einzelnen Arbeitsplätze sind von 1,40 Meter hohen Stellwänden umgeben, welche in arbeitsförderndem Orange gehalten sind; ein regelrechter Irrgarten. Wer sitzt, wird kaum gesehen. Die Geräuschdämpfung der Stellwände ist überraschend gut. Zwischen den Plätzen wachsen Grünpflanzen in die Höhe und von der Decke scheint blendfreies, gedämpftes Licht herab.
Aber schon nach zwei Wochen merkten wir, daß es zieht. Die Luft kroch bei der ersten kalten Witterung den Rücken herunter und umspülte die Füße. Wir hatten das Gefühl, im Freien zu sitzen. Nach weiteren zwei Wochen sorgte eine Schönwetterperiode für eine fürchterliche Hitze im Raum. Spitzentemperatur 35° C. Ans Öffnen der Fenster war nicht zu denken – sie sind fest in die Wände eingebaut. Nach der Abkühlung zog es wieder. So ging das hin und her, bis die Verantwortlichen entdeckten, daß der Luftzug bei über 25° C nicht mehr zu spüren ist. Seitdem haben wir diese Temperatur konstant, d. h. gleichzeitig zugige und stickige Luft mit all ihren Nachteilen für Rheuma- und Kreislaufkranke. Die einzigen, die sich in diesem Treibhausklima wohlfühlen, sind die Pflanzen; sie gedeihen prächtig.
Das Problem der Klimaanlage in Großraumbüros scheint nicht nur bei uns zu bestehen, sie funktionieren fast nirgendwo. Denn was für große Werkshallen und Kaufhäuser geeignet sein mag, taugt nicht unbedingt auch für Büros, in denen die körperliche Aktivität auf ein Minimum beschränkt ist. Dazu kommen noch die verschiedenen Empfindlichkeiten der einzelnen Kollegen. Der eine schwitzt, der andere friert bei 25 Grad. Der Betriebsrat kann sich deshalb vor Beschwerden kaum noch retten. Einige Kollegen stellen aus Protest Windrädchen auf. Aber die helfen nicht viel. Das einzig Richtige wäre, die Anlage herauszureißen und durch eine bessere zu

ersetzen. Das käme die Firma sehr teuer; um die neue Anlage trotzdem durchzusetzen, müßten wir uns aber erheblich mehr einfallen lassen als nur das ewige Gejammere hinter den Stellwänden.
Zur Fortschrittlichkeit des Betriebes gehört, daß selbst der Geschäftsführer und der Prokurist in unser Großraumbüro miteingegliedert sind. Sie haben dasselbe Mobiliar, dieselben Wände, dasselbe Licht wie jeder andere Angestelle auch. Das hat den Vorteil, daß sie denselben Umgebungseinflüssen ausgesetzt sind wie wir. Das hat aber auch den Nachteil, daß sie am gesamten Leben der Abteilung teilnehmen. Wenn irgendwo jemand lacht, hustet oder niest, sie registrieren es. Ansonsten haben die höheren Angestellten die Aufgabe, darüber zu wachen, daß die Arbeitskraft der kleinen Angestellten möglichst intensiv genutzt wird. Jede Verschnaufpause, jeden Schluck Kaffee, jede private Unterhaltung und selbst das emsige Blättern in Fachzeitschriften buchen sie als Betrug, denn die dabei verlorengehende Zeit bezahlt die Firma, und zwar, wie sie sagen, ganz ohne Gegenleistung. Bis ins Detail wurde uns schon vorgerechnet, was es bedeutet, wenn alle 1000 Angestellten täglich eine viertel Stunde verplaudern: das macht bei einem Stundensatz von durchschnittlich 30 Mark im Jahr immerhin 1,5 Millionen aus. Mehr als die Firma an Gewinn ausweist, heißt es. Anschließend der Appell, die Arbeitszeit gründlicher zu nutzen, nicht so pünktlich mit den Pausen zu beginnen, wohl aber rechtzeitig zurück zu sein. Eine typisch »akademische« Milchmädchenrechnung. Denn für den normalen Angestellten wie mich sieht die Welt so einfach nicht aus. Es ginge ja noch, wenn unsere Arbeit wenigstens interessant wäre, doch das meiste ist Routinekram, der zwar gemacht werden muß, aber von dessen großem Nutzen ich nur schwer überzeugt werden kann. Von freiwilliger Initiative oder gar Begeisterung kann jedenfalls nicht die Rede sein. Die Begeisterung für ein Projekt hat sich wahrscheinlich in den unzähligen Besprechungen auf der höheren Ebene schon dermaßen ausgetobt, daß für uns lediglich die trockene Arbeit übrigbleibt, zu erledigen nach strengsten Anweisungen und fern ab von Individualität. Und man zeige mir mal jemanden, der das durchhält, ohne gelegentlich mal eine Pause zu machen. Schließlich ermuntert doch sogar die Architektur des Großraumbüros dazu. Wozu sonst gibt es denn die Pausenecken mit den vielen Blumenkästen?

Moderne Pausen

Tatsächlich sind im Großraumbüro die Kaffeecken oder Erholungsnischen paradoxe Einrichtungen. Sie wurden aus der Erkenntnis heraus geschaffen, daß Kurzpausen mit Kaffee die Leistung steigern. Also hat unser Büro Erholungsinseln: mit Sessel, Kaffeeautomat, vielen vielen Pflanzen und sogar einer Liege, die zusammengenommen das Bild eines außerordentlich

sterilen Wartesaales abgeben. Allen Besuchern werden diese Inseln immer voller Stolz gezeigt. Nur: benutzt werden diese Ecken im Sinne der Erfinder nicht. Noch nie wurde jemand auf der Liege liegend gesehen. Wer es riskierte, würde von den Kollegen mit Sicherheit für verrückt erklärt. Öffentlich schlafen – und dazu noch mitten im Betrieb? Bleiben die bequemen Sessel. Als sie noch neu waren, hat sich mal einer von uns so richtig schön da hineingelümmelt. Aber als er so entspannt dasaß, wurde er von einem höheren Vorgesetzten sofort nach Name und Abteilung gefragt. Hinweis: man habe, wenn schon, korrekt zu sitzen und sich dabei möglichst schnell, d. h. auf unverzüglichem Wege, zu erholen. Alles andere gilt als Diebstahl an der Arbeitszeit, Unterhaltungen zwischen mehreren Personen oder gar Gelächter sind auch während der Pausen verdächtig, denn sie stören die Weiterarbeitenden. Die meisten der Kollegen ziehen es darum inzwischen vor, sich ihren Kaffee zu holen und am Arbeitsplatz zu trinken. Da zudem die Qualität des Kaffees ziemlich mies ist, leben die Kaffeekochstellen der einstigen Kleinbürozeit wieder auf. Bestimmte Fortschritte scheinen eben in unserer Gesellschaftsordnung nicht durchführbar zu sein, selbst dann nicht, wenn sie von Wissenschaftlern empfohlen werden. Denn die Wissenschaftler sind doch wirklich für gutes und ausgiebiges Kaffeetrinken.

Tricks gegen die Arbeit

Erst das Großraumbüro hat die Arbeit der Angestellten kontrollierbar gemacht. Während es früher dem Zufall überlassen blieb, ob und wann ein Vorgesetzter durch die Zimmer ging, so braucht er heute nur von seinem Stuhl aufzustehen und schon sieht er, was wer wie macht. In der ersten Zeit des Fortschritts arbeitete einer der Direktionsassistenten bei uns nur im Stehen. Wir hatten schon überlegt, ob wir ihm nicht ein Stehpult schenken sollten. Inzwischen hat sich das gelegt, es gibt nicht mehr so viel zu sehen. Auch die Angestellten haben sich an das Großraumbüro angepaßt und entsprechende Verhaltensweisen entwickelt. So lesen wir die Fachzeitschriften weiterhin im Betrieb, aber nur dann, wenn die Chefs bei einer längeren Besprechung oder auf Dienstreise sind. Die Nachricht, ob der »liebe Gott« im Betrieb ist oder nicht, gehört zu den meist gehandelten Informationen. Ich z. B. habe mir auch angewöhnt, bei einem Gespräch mit meinem Nachbarn immer einen Bleistift in der Hand zu halten und gegebenenfalls sinnlose Striche auf ein Blatt Papier zu malen, denn das sieht nach Arbeit aus und stellt den Chef zufrieden. Ebenso habe ich mir zueigen gemacht, meinen Platz niemals zu verlassen, ohne wenigstens *eine* Mappe unter dem Arm zu haben.
Diese Abwehrblöfs gegen die Kontrollmaßnahmen können allerdings nicht

verallgemeinert werden. Der kleine Angestellte muß flexibel sein und seine Tricks den Marotten seiner Vorgesetzten anzupassen wissen. Da unser Chef z. B. die Angewohnheit hat, sein jeweiliges Ziel nur auf Umwegen anzusteuern, haben wir einen bestimmten Warncode verabredet. Wenn er seine Stellwände verläßt, rufen wir »Gelb«, und »Rot«, wenn unmittelbare Gefahr droht. Der Fairneß halber muß gesagt werden, daß solches die angenehme Kehrseite der totalen Durchsichtigkeit des Großraumbüros ist: nicht nur der Chef sieht die »Mitarbeiter« sondern auch umgekehrt, die »Mitarbeiter« den Chef. Was also als Kontrolle der Angestellten gedacht war, entwickelt sich hin und wieder zu seinem Gegenteil, so daß wir oft nicht mehr genau wissen, wer eigentlich wen kontrolliert.
Ein besonders schwieriges Problem liegt für uns noch darin, wie wir dem Chef beibringen können, daß auch Denken Arbeit ist und mit Träumen nichts zu tun hat. Schwierig ist das deshalb, weil die Körperhaltung in beiden Fällen dieselbe ist. Daß dennoch ein Unterschied besteht, ist aber wahrscheinlich ohnehin niemandem klarzumachen, der eine gewisse Leitungsfunktion erreicht hat. Für ihn ist Arbeit auch der Angestellten nur die körperliche Tätigkeit, denn allein sie ist von seinem Platz aus sichtbar. *Der Bleistift muß arbeiten, auch wenn nichts dabei herauskommt.*

Ein neues Bewußtsein

Mit der übersichtlichen Struktur des Großraumbüros werden nicht nur die Kontrollmöglichkeiten erweitert, sondern es tritt auch ein beträchtlicher Rationalisierungseffekt ein. Die Arbeit wird zusätzlich verdichtet und einige informelle Erholungspausen und Abwechslungen fallen weg. Wenn ich z. B. früher mit einigen Unterlagen nicht zurechtkam, griff ich zum Telefon und rief den zuständigen Kollegen zwei oder drei Stockwerke über mir an. Hatte ich Glück, dann war er gerade da; manchmal war er auch abwesend oder das Telefon war belegt. In vielen Fällen ließen sich meine Fragen am Telefon nicht klären. Also packte ich die Unterlagen zusammen und wanderte den Gang entlang. Am Aufzug gab es dann immer schnell ein paar Worte mit anderen Kollegen zu wechseln, mal fiel dieses, mal jenes an. Im Nachbarbüro angekommen, begrüßte ich zuerst einmal die Kollegen. Tausend Neuigkeiten. Erst dann konnte ich mich dem Problem zuwenden, dem zuliebe ich von meinem Stühlchen aufgestanden war. Auf dem Rückweg schaute ich, da ich einmal unterwegs war, noch flugs in der Werkstatt vorbei, um mich nach irgendwelchen Mustern zu erkundigen. Zurück an meinem Arbeitsplatz, hatte ich durchaus das Gefühl, intensiv gearbeitet zu haben.
Im Großraumbüro läuft der gleiche Arbeitsgang vollkommen anders ab:

Ich stehe auf und schaue über die Stellwand, ob der betreffende Kollege da ist, gehe die zehn Meter zu ihm rüber und frage ihn, wie er seine Angaben verstanden haben will. Es entfallen das Telefonieren, der Weg und die Begrüßung, denn man sieht sich ja die ganze Zeit. Es entfällt auch die Frage nach den Mustern, denn ich sehe ja, ob die Teile eingetroffen sind. Es entfällt also eine ganze Menge Rückfrage- und Wegezeit. Wenn ein Großraumbüro nun auch noch nach Sachgebieten aufgeteilt ist, kann man den Kollegen über die Rücken schauen und sehen, woran sie gerade arbeiten. Die meisten Verständnisfragen entfallen schon aus diesem Grund. Das Großraumbüro würde deshalb im Grunde weniger strenge Kontrollen und mehr, viel mehr Pausen erfordern. Für den einzelnen Angestellten bringt das Großraumbüro stärkeren Leistungsdruck, umfangreichere Kontrolle und schlechtere Umweltbedingungen. Gewohnheiten und Bewußtsein der Angestellten ändern sich dadurch ganz zwangsläufig. Und diese Veränderung hat unter politischen Gesichtspunkten durchaus was Positives. Rechneten es sich früher in den Kleinbüros etliche Angestellte als Auszeichnung an, in der Nähe des höchsten Chefs arbeiten zu dürfen, so verliert sich dieses Gefühl angesichts der Wirklichkeit des Großraumbüros sehr schnell. Jeder sieht, mit wem er verkehrt und verhandelt, man sieht, wer Aufsichtsfunktion ausübt und vor allem, jeder hat täglich vor Augen, daß noch über hundert andere Angestellte herumsitzen. Außerdem ist isoliertes, unabhängiges Arbeiten nicht mehr möglich. Der Typ des still vor sich hinarbeitenden Angestellten, der die Unterlagen streng verschlossen und sich für unentbehrlich hielt, hat im Großraumbüro ausgedient. Auch der größte Individualist merkt bald, daß er nur einer unter vielen ist. Seine Mentalität ändert sich. Die einen passen sich den neuen Gegebenheiten an, die anderen kündigen. Zurück bleiben Angestellte, die sich in ihrem Verhalten zueinander den Arbeitern in den Werkstätten angleichen. Das elitäre Bewußtsein von der Sonderrolle des Angestellten beginnt, sich in der Realität des Großraumbüros aufzulösen. Solidarität und gewerkschaftliches Engagement nehmen unter diesen Angestellten nachweislich zu.

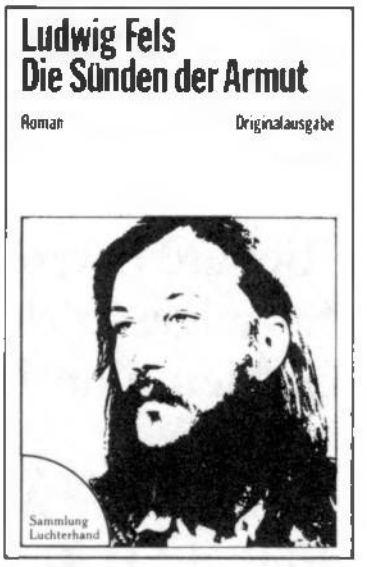
Sammlung Luchterhand

Udo Mayer/
Norbert Reich (Hrsg.)
Mitbestimmung contra Grundgesetz
Argumente und Materialien zu einer überfälligen Reform.
DM 14,80 (Bd. 197)

Es konnte nicht ausbleiben, daß die paritätische Mitbestimmung in das Sperrfeuer juristischer Verfassungskritik geriet. Die Autoren dieses Bandes wenden sich mit Entschiedenheit gegen dieses Ausspielen des Grundgesetzes gegen die paritätische Mitbestimmung.

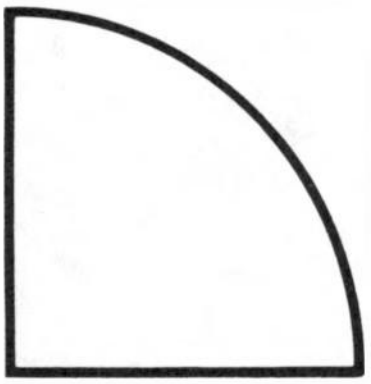
DM 13,80 (Bd. 205)

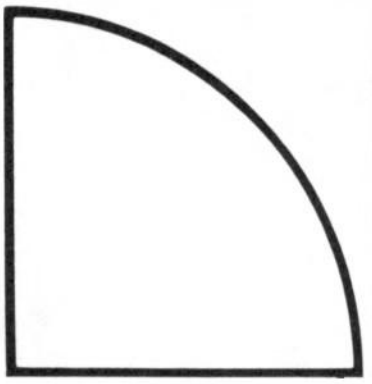
Dieses Buch gibt Auskunft über die Neue Frauenbewegung, über ihre Herkunft, ihre Kämpfe und Ziele.Die Autorin verbindet persönliche Erfahrungen mit den Erfahrungen vieler Frauen. Keine Erfahrung ist so persönlich, als daß nicht andere Frauen davon betroffen werden.



DM 12,80 (Bd. 202)

Für Ernst Krauter ist Leben „eine Demütigung, die sich ständig wiederholt".
Fels' erster Roman handelt von Pubertät, aber so als sei sie nicht Vergangenheit, sondern auf schmerzhafte Weise gegenwärtig.





edition suhrkamp

Richard Lorenz
Sozialgeschichte der Sowjetunion 1
es 654. DM 12,-

P. Mattick / A. Sohn-Rethel / H. G. Haasis: Beiträge zur Kritik des Geldes
es 723. DM 9,-

Monique Piton
Anders leben. Chronik eines Arbeitskampfes: Lip, Besançon
Deutsch von David Wittenberg
es 767. DM 9,-

Gespräche mit Ernst Bloch
Hrsg. von Rainer Traub und Harald Wieser. es 798. DM 9,-

Włodzimierz Brus
Sozialisierung und politisches System
Deutsch von Edda Werfel
es 801. DM 8,-

In allen Buchhandlungen
Prospekte durch Suhrkamp Verlag, Suhrkamp Haus, 6 Frankfurt 1

Eltern: Partner der Pädagogen

Ein Eltern-Handbuch zur praktischen Lösung von Problemen mit Schülern und Lehrern

Unzählige Eltern lassen es an Engagement und Bereitschaft, die Schule zu verbessern, nicht fehlen, aber diese Impulse brechen sich an der Starrheit der Bürokratie. Dieses Buch ist in der Absicht geschrieben, Eltern als pädagogische Laien zu befähigen, Partner der Pädagogen zu werden, die Tag für Tag mit ihren Kindern umgehen.

269 Seiten · Brosch. DM 19,80

Im Frühjahr bei Rowohlt

Reimar Birkwald
Über die gewerkschaftlichen Ideen zur Humanisierung

Ein Gespräch mit dem Tarifexperten der IG Metall

Frage: Wodurch unterscheiden sich eigentlich die Vorstellungen der deutschen Gewerkschaften zur *Humanisierung* der Betriebe von denen der unter bestimmten Zwängen hin und wieder *fortschrittlichen* deutschen Unternehmer? Wenn man sich die dazu vorliegenden Äußerungen und Papiere so ansieht, hat man den Eindruck, daß es da einen ganzen Batzen von Gemeinsamkeiten gibt.

Birkwald: Uns wird ja gelegentlich der Vorwurf gemacht, wir hätten dazu keinerlei Ideen oder wir würden zur Humanisierung nur Festreden halten. Das liegt vielleicht daran, daß man zur Humanisierung nur Festreden halten kann, denn was heißt das schon. Das ist doch ein Schlagwort, hinter dem sich jeder verstecken kann. Selbst die größten Schlitzohren unter den Unternehmern reden davon. Die Kollegen im Betrieb dagegen können mit diesem großen, schönen Wort, das sich nach allen Seiten biegen läßt, meist gar nichts anfangen. Wenn überhaupt, dann sind sie an konkreten Verbesserungen interessiert und die haben für sie andere Namen. Und *dazu* haben die Gewerkschaften nun wahrhaftig eine Menge beizusteuern. Ich meine die fünf wichtigen Bereiche, um die wir alle Jahre wieder in den Tarifverträgen kämpfen. Der eine Bereich ist die *Sicherung eines vernünftigen Einkommens,* also ein ausreichendes Geld zur Befriedigung der materiellen Bedürfnisse. Der zweite Bereich ist die *Sicherung des Arbeitsplatzes,* also z. B. Dinge wie Kündigungsschutz insbesondere für ältere Arbeitnehmer. Die dritte Ebene betrifft das Problem, dessentwegen wir uns hier getroffen haben, also die *Arbeitsorganisation.* Das ist natürlich eine sehr wichtige Angelegenheit, denn die Arbeitsorganisation ist in den Betrieben ja das, was für die Kollegen die z. T. unerträglichen Zwänge mitbringt. Freilich gibt es auch technische Zwänge, deren Notwendigkeit man eben einsehen muß und die kein deutscher Gewerkschafter abschaffen will. Aber daneben gibt es eine Willkür, die technisch verkleidet auftritt und die Kollegen entmündigt. Die wollen wir lockern und kontrollieren, indem wir bestimmte Vorschriften durchsetzen. Da hinein gehören z. B. Regelungen, die verhindern, daß die Arbeiter bei Schäden am Produkt oder bei Ausschuß, auch wenn sie nicht mutwillig zustande kommen, mit ihren Pfennigen haften usw. Die vierte Ebene, die uns viel beschäftigt, ist die in der Öffentlichkeit wohl am wenigsten bekannte: die *Datenermittlung* zugunsten der Arbeiter.

Von Daten hängt ja in den Betrieben so gut wie alles ab: von der Arbeitszeit angefangen, über Personalentscheidungen und Leistungsbeurteilungen bis hin zu Lohndifferenzierungen. Das hört sich für euch vielleicht ein Eckchen zu technokratisch an, aber Daten können ein Gift gegen die ungleiche Behandlung der Kollegen sein, d. h. sie sind Hilfsmittel zur Erlangung eines gerechten, nicht mehr so diskriminierenden Durchschnitts. Wir müssen sie ständig exakter und eindeutiger gestalten, so daß die Unternehmer gar nicht mehr anders können, als sich auch daran zu halten. In einigen Tarifverträgen sind diese Daten noch nicht klar genug fixiert, in anderen Verträgen aber sind heute Daten u. a. gegen willkürliche Akkorderhöhungen festgeschrieben, die ein weiterer gewerkschaftlicher Fortschritt sind. Ich denke hierbei an den Lohnrahmentarifvertrag für Nordbaden-Nordwürttemberg aus dem Jahre 73. Die fünfte und letzte Ebene nun könnte man die *Demokratisierung des Arbeitslebens* nennen. Dazu gehört nicht nur, was jedem sofort einfällt, die Mitbestimmung in den Aufsichtsräten, sondern vor allem auch die Selbstbestimmung des Einzelnen am Arbeitsplatz: daß er etwa selbst bestimmen kann, wann er zu arbeiten anfängt und wann er wieder aufhört, ich meine die Geschichte mit der Gleitzeit; daß er, bei Anerkennung technisch-betrieblicher Grenzen natürlich, selbst darüber entscheiden kann, wann er Urlaub macht – es versteht sich ganz von selbst, daß nicht alle Kollegen gleichzeitig ans Meer oder in die Berge fahren können; daß wir uns was gegen das Fließband einfallen lassen, damit die Arbeiter, z. B. in Gruppen, einen größeren individuellen Spielraum bekommen. Es ist nämlich schon ein Unterschied, ob jemand seine Arbeit einigermaßen selbstverantwortlich regelt oder ob er die Arbeit runterrasselt wie jemand, der Gewehrgriffe kloppt. Nur wer noch nie im Betrieb war und mal gesehen hat, was da teilweise mit den Leuten gemacht wird, kann sagen, ob Fließband oder Gruppe, das sei doch alles ein- und dasselbe Elend. Kurzum: für alle diese Bereiche stellen die Gewerkschaften konkrete Forderungen auf, dann sehen wir zu, daß die einzelnen Forderungen sich nicht in die Quere kommen und ökonomisch zu verkraften sind, und überlegen uns eine sinnvolle Reihenfolge zu ihrer Durchsetzung. Und wenn ihr so wollt, humanisieren wir die Betriebe auf diese Weise Schritt für Schritt. Und da wir das nicht alleine können, tun wir das, auch wenn ihr jetzt mit den Ohren schlackert, *mit* den Unternehmern; schließlich wurden die im gewerkschaftlichen Sinne nicht üblen Verträge in Baden-Württemberg auch von *Schleyer* unterzeichnet.

Frage: Du hast gesagt, die Sicherung der Arbeitsplätze sei ein ständiger Gegenstand der Tarifverträge. Schön. Uns interessiert gerade mal, wie die Gewerkschaften zu einer Sicherung der Arbeitsplätze stehen, die nicht mehr tarifvertraglich garantiert, sondern nur noch durch direkte Auseinandersetzung mit dem Unternehmer erkämpft werden kann. Für eine derar-

tige Situation haben wir ja auch in Deutschland inzwischen einige Beispiele wie Kalldorf oder Erwitte, wo die Arbeiter – Verträge hin, Verträge her – aus sogenannten Rentabilitätsgründen auf die Straße gesetzt wurden.

Birkwald: Auf diese Frage möchte und kann ich nur ganz simpel antworten: Wenn die Bude zumacht, dann ist die Bude eben zu und für die Gewerkschaften ist das Rennen erst mal gelaufen. Mit anderen Worten: im direkten Wirkungsfeld der Gewerkschaften können wir dagegen gar nichts tun. Das lassen die bestehenden Rechtsverhältnisse eben nicht zu. Wenn die ökonomische Grundlage eines Betriebes flöten geht, dann hilft kein Tarifvertrag mehr. Man muß doch sehen, daß die Gesellschaft, wie wir sie augenblicklich haben, den Unternehmern einen Spielraum läßt, der auch die Freiheit, Pleite zu machen, einschließt. Das gehört nun mal zur Marktwirtschaft, daß einer seinen Betrieb dicht machen darf, wenn er das für ökonomisch opportun hält. Das will ich gar nicht verkleistern oder vertuschen.

Frage: Ökonomisch opportun?

Birkwald: Ja, ganz einfach: die meisten Pleiten sind doch durch Kalkulations- und andere Fehler der Geschäftsleitung entstanden. Die Brüder können offenbar nicht mit Geld umgehen. Und es steht ihnen ja auch *frei,* nicht mit Geld umgehen zu können. Was in solchen Fällen bleibt, sind Sozialpläne und dergleichen, aber das sind ja nur Pflästerchen, unter denen die Wunde, ohne Änderung der Ordnung, nie richtig heilen kann. Gut, wir können als Gewerkschaft in solchen Fällen versuchen, auf die Regierung einzuwirken, aber eine solche Offensive endet meistens in einem »Wenn und Aber«-Karussell. In unserer Eigenschaft als Gewerkschaft ist unsere Stärke der Tarifvertrag. Wo der aber keine Anwendung mehr findet wie bei Betriebsschließungen, sind wir machtlos. Es ist ja kein Zufall, daß es heute weder beim DGB noch bei der IG Metall Beschlüsse gibt, die sich gegen Pleiten richten. Den Zusammenbruch eines Betriebes nicht zuzulassen, hat bislang noch keiner von uns gefordert. Ob das schön ist, steht auf einem anderen Blatt.

Frage: Noch einmal zurück zu den gemeinsamen Interessen zwischen Gewerkschaft und Unternehmerschaft, deren Vorteile du so nachhaltig betont hast. Daß es neben so viel Harmonie plötzlich keine Differenzen mehr geben soll, will uns einfach nicht so recht in den Kopf.

Birkwald: Daß heute Unternehmer *und* Gewerkschafter ein immer ungutes Gefühl kriegen, wenn sie an Taylor denken, hat verschiedene *Gründe.* Soweit verstehe ich schon, was eure ironische Frage bezweckt. Aber – und genau das ist der springende Punkt – dieses bei Gewerkschaften und Unternehmern aus unterschiedlichen Quellen kommende Unbehagen an der taylorisierten Arbeit kann doch – was die *Wirkung* neuer Arbeitsformen angeht – für durchaus gemeinsame Ziele genutzt werden. Irgendwann

Goethe Institut e.V. Bibliothek

haben also auch bei uns einige Unternehmer gemerkt, daß der traditionelle Arbeiter ein Arbeiter ist, der viel zu einseitig genutzt wurde und darum ein Hindernis ist für eine moderne Entwicklung in den Betrieben. Dieser Arbeiter, so haben die Herren sich gesagt, ist nicht mehr beweglich genug, er weiß zu wenig, er braucht zuviel Aufsicht, er kann sich selbst nicht helfen und jeder Schritt muß ihm beigebracht werden. Alles Eigenschaften, die Taylor gepriesen hat, die aber heute veraltet sind. Nun wäre es doch vollkommen idiotisch, wenn wir diese unternehmerischen Einsichten bekämpfen würden. Kein Mensch macht einem anderen, der sich ein Aquarium hält, einen Vorwurf, wenn er seinen Fischen ideale Lebensbedingungen verschafft, so, als schwämmen sie im Amazonas. Der einsichtige Aquarianer wird dafür sorgen, daß das Wasser einen bestimmten Härte- und Säuregrad hat und eine bestimmte Temperatur, denn nur dann hat er Freude an seiner Zucht. Nur beim Menschen, da hat lange Zeit niemand an optimale Lebensbedingungen gedacht, sondern den hat man mit Zwängen und Brutalität erstickt. Und es ist ein Glück, daß sich das langsam zu ändern beginnt. Das heißt: bei einigen Unternehmern fällt allmählich der Groschen, daß der alte Karren im Dreck steckt. So! Und an dem Punkt treten die Gewerkschaften auf den Plan und sagen den Unternehmern das klipp und kar: Wenn ihr vernünftige Leistungen haben wollt, dann müßt ihr schon vernünftige Arbeitsbedingungen schaffen. Wir packen sie also an ihrer empfindlichsten Stelle, dem Leistungszwang, in den die Konkurrenz sie reintreibt, und sagen ihnen: Die Leistung kriegt ihr nur, wenn ihr unseren Forderungen nachgebt. So trifft man sich, obwohl wir aus unterschiedlichen Richtungen kommen. Nur: uns geht es dabei in erster Linie um etwas anderes. Während die Unternehmer den einseitig genutzten Menschen nicht mehr wollen, weil er als Arbeitskraft versagt, wollen wir ihn nicht mehr, weil er dabei als Mensch draufgeht. Wir wollen keine Menschen in den Betrieben, die so eine Art chemischer Verbrennungsmaschine auf zwei Beinen sind, sondern Menschen, die endlich eine Chance bekommen, ihr Wesen, ihre Bedürfnisse, ihre Phantasie zu entfalten. Die Arbeiter mit kurzen Takten und inhaltsleerer Arbeit aber haben diese Chance so gut wie nicht. Je länger jemand so schuftet, desto mehr verkümmern seine menschlichen Fähigkeiten, denn für solche Tätigkeiten werden keine Menschen sondern dressierte Affen gebraucht, die mit ihren Empfindungen zurückhalten und eines schon gar nicht können sollen: denken. Und diese Menschen, die nichts weiter als Arbeitskräfte sind, wollen wir nicht mehr. Und um das zu erreichen, setzen wir *alle* gewerkschaftlichen Möglichkeiten ein. Dieses Ziel haben wir im übrigen nicht erst seit heute. In der nun 100jährigen Geschichte des Tarifvertrages ging es doch immer darum. Daß diese alten Forderungen heute stärker zur Geltung kommen, liegt daran, daß der Widerstand der Unternehmer heute nicht mehr so groß

ist wie damals, nicht mehr so groß sein kann. Denn der moderne Kapitalismus braucht kreative Menschen, sonst geht er vor die Hunde.
Ich weiß, es gibt genug Leute, die für kleine Erfolge, für Teilerfolge blind sein wollen. Aber das sind meist Leute, die sich diese Blindheit auch leisten können, regelrecht leisten können, weil sie keinerlei praktische Verantwortung haben und in jungfräulichen theoretischen Modellen denken. So ein armer Teufel wie ich kann sich das nicht leisten. Wer sich aber die Mühe macht, genau hinzusehen, der muß doch zugeben, daß die Gewerkschaften in Deutschland schon eine ganze Menge erreicht haben; Erfolge, die inzwischen so selbstverständlich zum betrieblichen Alltag gehören, daß sie als gewerkschaftliche Erfolge, als Ergebnisse eines Kampfes der Arbeiter, gar nicht mehr auffallen. Um diese Blindheit zu überwinden, sind Vergleiche mit anderen Ländern ganz schön nützlich. In Indien z. B. rennen die Arbeiter heute noch barfuß durch manche Gießerei. Aber was glaubt ihr wohl, was für ein Theater es gäbe, wenn dasselbe bei uns passierte: wenn die Arbeiter keine Sicherheitsschuhe trügen oder wenn jemand bei 90 dBA ohne Ohrenstöpsel erwischt würde. Oder nehmen wir Kanada. Da fordern die Gewerkschaften gerade, daß Arbeitsunfälle in einer zentralen Kartei registriert werden müssen usw. Bei uns dagegen sind solche Dinge seit langem so selbstverständlich wie das Amen in der Kirche. Aber Kanada und Indien sind weit weg. Bleiben wir in der Nähe. Ich habe mir auch im »Humanitätshimmel« Schweden die sogenannten menschengerechten Umstellungen der Arbeitsplätze angesehen. Klar, die haben da in der Wüste der alten, hergebrachten Maloche ein paar Oasen geschaffen. Aber im Grunde wird da doch viel Lärm um wenig gemacht. Wenn aber was ähnliches bei uns passiert, dann redet kaum einer davon: Ich war gestern in Berlin, im Haushaltsgerätebetrieb von Siemens. Die sind da, und da war ich angenehm überrascht, unter Einbeziehung der Belegschaft und des Betriebsrates seit einigen Jahren dabei, die Arbeit nach neuesten Erkenntnissen umzugestalten. Da passieren Sachen, die wir ohne rot zu werden auch den Schweden vorzeigen können: die haben die Arbeitsinhalte erweitert, Puffer eingerichtet und Podeste gebaut und einen Arbeitsrhythmus eingeführt, bei dem die Kollegen alle 80 Minuten 10 Minuten Pause haben. Darüber hinaus haben sie die Löhne entsprechend angehoben, obwohl der Einzelne jetzt insgesamt weniger arbeitet. Die machen da also in aller Stille Sachen, die die IG Metall in Baden-Württemberg 73 nur mit viel Dampf durchsetzen konnte. Und wer hätte gedacht, daß sowas bei Siemens möglich ist. Aber offenbar gibts da Leute in der Geschäftsleitung, die vernünftigen Argumenten gegenüber durchaus aufgeschlossen sind. Ich weiß, es gibt auch einige Gegenbeispiele . . .
Frage: Einige? Du weißt doch viel besser und genauer als wir, daß es nicht einige sondern tausende und abertausende Gegenbeispiele gibt – mal davon

abgesehen, daß es auch Leute gibt, die die Experimente bei Siemens in Berlin mit nicht so blauen Augen sehen. Tausende Betriebe, in denen unter ungeheuer ausbeuterischen Bedingungen gearbeitet wird: bei schlechter Bezahlung für schwere Arbeit, in Arbeitsvorgängen, die so inhaltsleer sind, daß Verarmung eine schon zu geschliffene Bezeichnung für sie wäre, und bei Taktzeiten von weniger als 3 Sekunden, die jeden, aber auch jeden nach kurzer Zeit körperlich und nervlich zugrunde richten. Angesichts dieser Verhältnisse, die auch Du andernorts schon mit ähnlichen Worten beschrieben hast, befriedigt uns dein Gegenbeispiel Siemens offen gestanden nicht allzu sehr. Zumal der Endausstoß in solchen humanisierten Betrieben, darüber gibt es inzwischen Zahlen, in der Regel nach einer gewissen Umbruchphase höher ist als bei der traditionellen Arbeitsweise.

Birkwald: Ja verdammt nochmal, und wenns so wäre! Wenn ihr wirklich recht habt und größerer Ausstoß tatsächlich mit mehr Menschlichkeit verbunden ist, was ist denn dann dagegen zu sagen. In welcher Welt leben wir denn?! Sollen wir denn auf humanere Arbeitsplätze verzichten, nur weil dadurch auch die Produktivität steigt und die letztlich den Unternehmen zugute kommt? Wir wollen den Kollegen im Betrieb eine zumutbare Arbeit verschaffen, bei der sie sich nach Möglichkeit auch wohlfühlen sollen. Die Arbeit *abschaffen* aber kann und will *keine* Gewerkschaft, jedenfalls keine deutsche Gewerkschaft. Auch die kommunistische Partei schafft die Arbeit nicht ab, andernfalls würden die Kommunisten verhungern. Auch Marx, um den Heiligen Vater zu bemühen, hat das nicht im Sinn gehabt, dazu war er viel zu klug und realistisch. Wir wollen, und eines schönen Tages werden wir sie auch haben, wir wollen Verhältnisse, mit denen wir hausieren gehen können, von denen wir sagen können: unsere Produkte sind unter Bedingungen hergestellt, wo kein Blut und keine Tränen dran kleben. »Made in Germany«, dieses Markenzeichen der Unternehmer, könnte dann unter anderen Bedingungen auch zu einem Markenzeichen für menschliche Arbeit werden.

Frage: Das klingt sehr gut und was da an Perspektive drinsteckt, wollen wir ja auch gar nicht zerreden. Nur ist das keine Antwort auf unsere Frage. Denn von der Abschaffung der Arbeit haben wir mit keinem Wort gesprochen. Wir haben, vorsichtig genug, danach gefragt, wie sich der Interessengegensatz von Kapital und Arbeit, den theoretisch immer wieder festzustellen ja kein Kunststück ist, wie sich dieser Gegensatz in der Tagesarbeit der Gewerkschaften und in der Tarifpolitik ausdrückt.

Birkwald: Der Gegensatz drückt sich natürlich in sehr verschiedenen Vorstellungen über die Höhe der Löhne aus. Das wiederholt sich ja in jedem Tarifkampf. Ich kenne jedenfalls keinen einzigen Tarifkampf, wo es zwischen den Tarifpartnern über die Lohnanhebungen nicht zum Streit gekommen wäre. Aber ich würde doch blödsinniges Zeug reden, wenn ich

jetzt so täte, als gäbe es vollkommen unüberbrückbare Gegensätze. Das Geheimnis, weshalb wir in Deutschland heute noch so gut dastehen, wirtschaftlich und sozial, liegt ja gerade darin, daß unser System die Möglichkeit eines permanenten Interessenausgleichs kennt: und zwar über die Institutionen des Betriebsrates und der Tarifverträge. Und dieser Ausgleich funktioniert ja auch in 90% aller Fälle, auf der Basis des Kompromisses und der Vernunft. Dieses System des Ausgleichs kann man doch nicht *prinzipiell* bekämpfen, sondern man müßte es dann bekämpfen, wenn nur die Unternehmer davon profitierten, wenn es also offen oder versteckt so angelegt wäre, daß wir uns immer nur beugen müßten. Aber das ist beiweitem nicht der Fall. Im Gegenteil: die deutschen Gewerkschaften haben doch Bestimmungen durchgesetzt, die inzwischen das Weisungsrecht jeden Unternehmers erheblich einschränken. Die können doch die alten Tänzchen gar nicht mehr aufführen mit den Arbeitern, sondern sie müssen sich mit uns an einen Tisch setzen und müssen verhandeln, einsehen und vielfach auch nachgeben. Und wer glaubt, Ergebnis von solchen Verhandlungen sei ewig der Unternehmerwille, der guckt nicht richtig hinter die Kulissen! In den 73er Verträgen von Baden-Württemberg hat die IG Metall immerhin 50 von ursprünglich 55 Einzelforderungen durchgesetzt. Aber es gibt wahrscheinlich Leute, die selbst einen derartigen gewerkschaftlichen Erfolg ohne viel Federlesens als Sieg der Unternehmer darstellen, unter Umständen als einen besonders geschickt getarnten Sieg.

Frage: So wie du das sagst, macht es auf uns den Eindruck, als seien gewerkschaftliche Erfolge Resultate gemütlicher Plauderstündchen nach dem Motto: wer nur vernünftig genug argumentiert, der wird sich schon durchsetzen, wenn heute nicht, dann eben morgen. Gerade Baden-Württemberg ist doch aber ein Beispiel dafür, daß die »Vernunft« der Unternehmer in einem größeren Streik erst erkämpft werden mußte.

Birkwald: Das ist richtig und falsch zugleich. Richtig soweit, als tatsächlich einige unserer Forderungen im Arbeitskampf waren. Aber dabei ging es nur um 5 bis 6 Juckelpunkte, wie z. B. die Forderung, ältere Arbeitnehmer unkündbar zu machen. Die restlichen 49, dazu gehört fast der ganze Komplex der Datenermittlung gegen willkürliche und einseitig festgesetzte Akkorde, die haben wir am Tisch geregelt, hinter den berühmten verschlossenen Türen.

Frage: Bleiben wir in Baden-Württemberg. Die beiden dort im Oktober 1973 abgeschlossenen Verträge, der Lohnrahmen- und der Manteltarifvertrag, die ja deine Handschrift tragen, wurden damals von der IG Metall als »Meilensteine« gefeiert, als eine Art »Revolution« im Kampf um humanere Arbeitsplätze. Neben dem Kündigungsschutz für Arbeiter über 53 Jahre mit mehr als dreijähriger Betriebszugehörigkeit, was du bereits erwähnt hast, enthalten diese Verträge zwei weitere Regelungen, an die man wohl

gedacht hat, wenn vom Meilenstein die Rede war. Die eine Regelung schreibt vor, daß die Bandarbeiter nicht mehr 8 mal eine volle Stunde, sondern nur noch 8 mal 55 Minuten arbeiten und dann von Stunde zu Stunde jeweils 5 Minuten Pause haben. Die andere Regelung fixiert die Taktzeiten bei etwa 1,5 Minuten. Beide Regelungen sind seinerzeit auch von vielen betroffenen Kollegen als mögliche Erleichterung der Arbeit empfunden und also als Erfolg ihres Kampfes, des Streiks, aufgefaßt worden. Nun sind zwei Jahre ins Land gegangen und das Vertragspapier hat Zeit gehabt, sich zu bewähren. Ergebnis: die ursprüngliche Euphorie ist vorüber. Denn trotz der von dir sehr hoch eingeschätzten unternehmerischen Vernunft denken die Unternehmer in den meisten Betrieben gar nicht daran, sich an Geist und Buchstaben der Verträge zu halten. Das kann man so nicht nur von einigen Kollegen selber hören, sondern auch Franz Steinkühler, der Bezirksleiter der IG Metall in Stuttgart, hat sich neulich in einem Referat darüber entrüstet. Wir zitieren: »Der Widerstand der Unternehmer gegen die Umsetzung der vereinbarten Verträge reicht, von Ausnahmen abgesehen, bis hin zur Drohung mit dem Entzug der Arbeitsplätze.« Dasselbe aber meinen wohl die Kollegen, wenn sie auf Erfahrungen verweisen, nach denen sie trotz der Pausen- und Taktzeitregelung heute in weniger Zeit, also in 55 Minuten, genausoviel oder sogar mehr arbeiten als während der alten vollen Stunde. Die Akkordhetze geht also weiter.

Birkwald: Das Ding kenne ich. Das ist doch jedesmal derselbe Unsinn. Ich war auch in Stuttgart und hab da die bemalten Wände gesehen, wo draufstand: wir produzieren in weniger Zeit genausoviel Autos. Da hab ich den Kollegen gesagt: Ja, warum denn auch nicht!? Sicher. Ihr produziert heute nicht weniger als vor zwei Jahren, sogar in kürzerer Zeit. Aber, und das wird ewig unterschlagen, ihr seid doch jetzt auch mehr Leute für dieselbe Arbeit. Denn heute, und das muß doch mal in die Köpfe rein, kommt auf 18 Mann ein Springer und das war früher nicht der Fall. Wenn mit dem Springer aber am Ende zwei Autos mehr herauskommen, dann wurde zwar mehr produziert, aber vom Einzelnen nicht mehr gearbeitet. Und das ist ein verdammter Unterschied. Wer da von Mehrarbeit spricht, der lügt.

Frage: Paß auf, damit wir uns richtig verstehen. Da macht einer Knödel, und zwar 60 Knödel in 60 Minuten. Und plötzlich macht derselbe Mann 60 Knödel in 55 Minuten.

Birkwald: Nein! Die macht er eben nicht. Wir haben alles genauestens geregelt. Er macht in den 55 Minuten nicht 60 Knödel, sondern er macht 55 Knödel und dann kommt für die 5 Minuten Pause, wo er dasitzt und seine Pfeife raucht, ein anderer, also der Springer, und macht die restlichen 5 Knödel an seiner Stelle. So ist der Ausstoß der gleiche, obwohl kein Mensch *mehr*, sondern doch eindeutig *weniger* arbeitet.

Und jetzt zur Akkordhetze. Akkordhetze heißt übersetzt doch wohl »gesteigerte Anstrengung«. Und gegen die Steigerung der Anstrengung bei der Arbeit verwahrt sich der Tarifvertrag klipp und klar. Wenn sie aber trotzdem immer noch vorkommt, dann ist, schlicht und ergreifend, der Vertrag nicht richtig angewandt. Dann haben die Betriebsräte gepennt oder sich um die einzelnen Bestimmungen einfach nicht genügend gekümmert. Das ist schlimm, aber keine Schuld des Vertrages. Laßt mich dazu noch schnell ein Beispiel geben: Ich war in einem Automobilwerk und hab mit dem dortigen Betriebsrat einen Granatenkrach angefangen, weil die Kollegen da wirklich in einem mörderischen Tempo gearbeitet haben. Ich hab den Betriebsrat beschimpft, denn keiner konnte mir sagen, warum die da so hetzen. Also haben wir das mal kontrolliert und was kam dabei heraus? Da waren glatt 10 Mann vom Band weg. Da hat der Arbeiter, der eigentlich nur die linke Tür einbauen muß, auch die rechte Tür miteingebaut. Und der Mann von der rechten Tür, der ließ es sich in der Zeit gut gehn. Das hatten die Kollegen untereinander einfach so verabredet. Ihr könnt euch wahrscheinlich vorstellen, wie das aussah; die sind da wie die Affen über die Bänder gefegt. Klar, das war eine knochenharte Akkordhetze, für die man aber weder den Tarifvertrag noch die Unternehmer verantwortlich machen kann. In diesem Fall jedenfalls nicht.

Ich finde, eine Sache sprechen wir immer noch nicht offen genug aus: das ist die Tatsache, daß manche Tarifbestimmungen oft besser sind als ihre Anwendung und praktische Durchsetzung im Betrieb. Die Betriebsräte wissen manchmal gar nicht, welche starken Instrumente sie mit dem einen oder anderen Vertrag in der Hand haben. Klar, daß die Verträge dann Papier bleiben und die Unternehmer ihre Informationsvorsprünge benutzen, um die Kollegen weiter auszutricksen. Dafür dann aber die Gewerkschaft verantwortlich zu machen, haut doch wohl nicht so richtig hin. Da müssen sich die Betriebsräte schon an die eigene Brust klopfen.

Frage: Der Apparat ist fehlerlos?

Birkwald: Nein. Die Gewerkschaften haben vielleicht einen Fehler gemacht. Sie hätten die Vorteile, die sich in wirtschaftlich gesünderen Zeiten für sie naturgemäß ergeben, für eine etwas offensivere Politik nutzen sollen. Dann hätten wir jetzt in der Krise mehr Luft im Reifen. Man kann schlecht in der Krise nach Humanisierung der Arbeitsplätze rufen, wenn man das nicht auch vorher laut genug getan hat.

Das Gespräch führten Dieter Braeg und Harald Wieser im IGM-Bildungszentrum Sprockhövel am 2. Dezember 1975.

Stuttgarter Arbeiter »Tarifbombe mit Zeitzünder«[1]

Erfahrungen mit dem »Meilenstein« von Baden-Württemberg

Oktober 1973: Die Metallarbeiter in Baden-Württemberg begleichen eine alte Rechnung

Anfang September 1973 schlug die Bezirksleitung der IG Metall Alarm:

»Unsere Geduld ist am Ende . . . Die Bestimmungen des gekündigten Manteltarifvertrags stammen in ihren Grundsätzen aus den 20er Jahren . . . Mehr Qualität des Lebens darf nicht länger nur ein Thema für Sonntagsredner und Zukunftsforscher sein . . . Die Verschärfung des Arbeitstempos hat in den Betrieben zu einer bis ins Sinnlose betriebenen Arbeitsunterteilung geführt . . . Auf einen Arbeitnehmer, der mit Erreichen der Altersgrenze aus dem Arbeitsleben ausscheidet, kommt bereits ein anderer, der vorzeitig berufs- und erwerbsunfähig geworden ist . . . Es darf nicht mehr länger sein, daß die Produktion nur nach dem Bedürfnis der Profitmaximierung gestaltet wird . . . Wir wollen nicht länger Sklaven der Maschinen sein . . . Eine Arbeit muß zumutbar sein . . . Eine Arbeit muß Wohlbefinden ermöglichen . . . Akkordarbeiter haben einen Anspruch darauf, am Monatsanfang zu wissen, was sie am Monatsende mindestens verdient haben . . .«[2]

Die Botschaft wurde aufgenommen. Eine disziplinierte Arbeiterarmee folgte dem Notruf der IG Metall. Fast 90% der organisierten Metallarbeiter des Bezirks stimmten für den Streik. 40 000 Arbeiter bei Daimler und Bosch in Stuttgart, Esslingen und Sindelfingen legten die Arbeit nieder. Nach einer Woche war jener »Meilenstein in der Tarifgeschichte der IG Metall«, jene »Revolution in der sinnvollen Arbeitsgestaltung«, der neue Lohnrahmen- und Manteltarifvertrag erkämpft.

Die siegreiche Armee kehrte in die Werkstätten und Fabrikhallen zurück. Der Takt der Maschinen und Fließbänder diktierte den Belegschaften wieder die tägliche Arbeitsleistung. Das Akkordsystem zwang die Arbeiter erneut zur Unterwerfung. Nach alter Gewohnheit übernahm das Profitstreben ungebrochen die Leitung der Industrie. Die ersten Zweifel meldeten sich. Die alte Gleichgültigkeit begann sich wieder breit zu machen. Die ersten Schwierigkeiten tauchten auf: die Unternehmer mauerten. Sie versuchten, die Alterssicherung zu hintertreiben und die Einführung der Erholungspausen zu unterlaufen. Sie versuchten, Facharbeiter gegen Bandarbeiter, Deutsche gegen Ausländer auszuspielen. Unzufriedenheit auch in den Reihen der IG Metall selbst: alteingesessene Betriebsräte zeigten sich unfähig, den Geist der neuen Verträge in die Tat umzusetzen.

So klingt der Kommentar des Bezirksleiters Franz Steinkühler wie das Eingeständnis einer ersten Ernüchterung: »Der neue Tarifvertrag ist noch

nicht die Verwirklichung unserer Forderung nach einer humanen Arbeitswelt. Er ist höchstens ein Bauplan dazu. Auf Euch kommt es an, was Ihr daraus macht.«

Überhöhte Leistungsanforderungen durch Arbeitsunterteilung

Fabrikarbeit ist nicht gleich Fabrikarbeit, vor allem wenn es um ihren Alltag geht. Zwischen der Situation in einem Großbetrieb und einem Kleinbetrieb bestehen erhebliche Unterschiede. Dasselbe wird man feststellen, wenn man zwei Großbetriebe der Elektro- und Automobilindustrie vergleicht. Damit unsere Ausführungen eine einigermaßen klare Linie behalten, wollen wir uns auf die Beschreibung unserer Erfahrungen bei den Daimler-Werken in Stuttgart und Esslingen beschränken.
Hier werden Motoren, Getriebe und Achsen für die verschiedenen Mercedes-Autos produziert. An den Fließbändern und in den Maschinenhallen wird überall im Gruppenakkord gearbeitet. Gruppenakkord bedeutet, daß mehrere Arbeiter zu einer Akkordgruppe zusammengefaßt sind. Es sind in der Regel zwischen 40 und 80 Mann, die in einem geschlossenen Produktionsabschnitt arbeiten. Sie schaffen gemeinsam ihr tägliches Pensum. Früher nannte man dieses System »Kameradschaftsakkord«. Wie immer, wenn schöne Worte verwendet werden, gibt es was zu verbergen: Eine normale Leistung nennt man im Akkord diejenige Leistung, die ein Arbeiter zeit seines Arbeitslebens ohne Schaden für seine Gesundheit verrichten kann. Ein Arbeiter, der nur diese Normalleistung bringt, wird aber als »schlechter Arbeiter« angesehen, nicht nur von den Vorgesetzten, sondern sogar auch von seinen Arbeitskollegen. Denn ein »schlechter Arbeiter« in einer Akkordgruppe gefährdet den Verdienst aller anderen. Ein »guter Arbeiter« ist er nur, wenn er dauernd über das normal Verträgliche arbeitet. Er soll glauben, durch den Geldanreiz für sein eigenes Interesse zu arbeiten. In Wirklichkeit wird er aber durch das Akkordsystem dazu getrieben, gegen sich selbst – gegen seine Gesundheit – und gegen seine Kollegen zu arbeiten. Würden die Akkordarbeiter bei Daimler nur das machen, was der sogenannten Normalleistung im Akkord entspricht, dann würden sie um rund 30% weniger verdienen.
Grundlage für den Akkord sind Vorgabezeiten. Ursprünglich wurden alle Vorgabezeiten mit der Stoppuhr ermittelt. Bei diesem Verfahren beobachtet der Zeitnehmer den Arbeiter bei der Arbeit und stellt fest, wieviel Zeit er braucht, um seine Arbeit zu machen. Die Zeit, die letztgültig für diese Arbeit vorgegeben wird, soll eine Normalzeit sein, die soll von jedem anderen Arbeiter zu schaffen sein. Vielleicht war der Arbeiter, der gestoppt wurde, 20 Jahre alt, die Zeit soll aber auch für einen 50jährigen ausreichen,

auch eine Frau sollte die Arbeit in dieser Zeit erledigen können, und im Sommer, wenn in den Hallen 30 Grad Hitze ist, müssen wir auch mit der Arbeit fertig werden. Der Zeitnehmer soll das berücksichtigen, indem er einen Leistungsgrad schätzt. Ist er der Meinung, daß der Arbeiter, den er gestoppt hat, in allerhöchstem Maß geschickt und schnell gearbeitet hat, dann gibt er ihm 130%. Hat der Arbeiter für seine Arbeit 3 Minuten gebraucht, dann bekommt er entsprechend seinem Leistungsgrad einen Zeitzuschlag von 30%. Seine Normalzeit wird dann mit 3,9 Minuten festgesetzt. Schließlich wird noch eine Zeit für persönliche Bedürfnisse des Arbeiters hinzugezählt. Das ist seit dem Streik im Oktober 1973 pro Stunde 3 Minuten. In unserem Fall ist dann die endgültige Vorgabezeit 4,08 Minuten pro Stück

Wir haben gesehen: Die Vorgabezeit soll eine Normalzeit sein. Jeder Arbeiter soll sie unter den verschiedensten Bedingungen schaffen können. Die Praxis sieht anders aus. Vorgabezeiten werden nach Kostengesichtspunkten vorbestimmt. Kosten werden durch die Konkurrenz innerhalb der Branche bestimmt. Aus dem Jahr 1969 stammt folgende Aufstellung über die Kosten von Bewegungen in der PKW-Endmontage im Daimler-Werk in Sindelfingen:

»Bei einer Fertigung von täglich 1000 Stück fallen jährlich im Mittel folgende Lohnkosten an:

Handbewegung über 30 cm, Hinlangen und Bringen:	690 DM
Beinbewegung, 40 cm, hin und zurück	1 040 DM
Bücken und Aufrichten	1 610 DM
Längsschritte, zwei Schritte hin und zurück	1 800 DM
Seitenschritte, zwei Schritte hin und zurück	1 810 DM
Körperdrehung, 90 Grad hin und zurück	1 970 DM
Körperdrehung, 180 Grad hin und zurück	3 940 DM
Ein- und Aussteigen in Innenraum	5 690 DM
Ein- und Aussteigen in Kofferraum	6 350 DM
Gehen von Wagen zu Wagen	6 770 DM
Gehen von Band zu Band	9 450 DM
Ein- und Aussteigen im Vorbau	10 700 DM

Die Bewegungen können während eines Arbeitsvorganges mehrere Male vorkommen. Bei Körperbewegungen ist zu beachten, daß sie nicht nur teuer, sondern auch anstrengend sind.«

Heute verfügt das Management in der Großindustrie für die allermeisten Arbeiten einschließlich der Maschinenlaufzeiten über Erfahrungswerte. Das ist möglich geworden durch die immer weiter getriebene Unterteilung und Standardisierung der Arbeit. Solche Erfahrungswerte werden zwischen den großen Automobilkonzernen und ihren wichtigsten Zulieferern ausgetauscht und verglichen. Das geschieht im Rahmen eines »Arbeitskreises« zwischen Daimler, VW, Opel, Ford, BMW, Audi und Bosch. Vorgabezeiten werden daher heute überwiegend vom Schreibtisch aus festgesetzt, von Fachleuten, die die Arbeiten, für die sie Vorgabezeiten berechnen, selbst meist nicht gesehen, geschweige denn jemals ausgeübt haben.

Vorgabezeiten werden verkürzt, wenn dies durch »die Verbesserung der Arbeitsmethoden, der Betriebsmittel, des Werkstoffs oder sonstige technische Veränderungen begründet ist«, heißt es in der entsprechenden Betriebsvereinbarung zwischen dem Betriebsrat und der Unternehmensleitung bei Daimler. Wird auf diese Weise die Produktion rationalisiert, sagen die Kollegen im Akkord: »Die da Oben wollen wieder einmal die Luft aus den Akkorden ablassen.« Wer noch Luft im Akkord hat, der braucht nicht bis zur letzten Minute zu schuften.

1972 kam es im Motorenprüffeld im Daimler-Werk Untertürkheim zu einer Arbeitsniederlegung. Die Motorenprüfer protestierten gegen die Absicht der Werkleitung, die Stückzahl bei den Dieselständen drastisch zu erhöhen. Was war der Hintergrund?

Alle Motoren, die an den Fließbändern zusammengebaut worden sind, kommen zum Probelauf in das Motorenprüffeld. Noch vor 10 bis 15 Jahren war die Arbeit an den Prüfständen eine umfangreiche und komplizierte Tätigkeit. Zwei bis drei Stunden – bei manchen Motortypen auch länger – mußte ein Mann jeden Motor auf den Prüfständen laufen lassen und auf Herz und Nieren testen. Obwohl die technische Grundausstattung im wesentlichen unverändert blieb, versuchte die Werksleitung Jahr für Jahr, eine immer weiter steigende Zahl von Motoren durch das Prüffeld laufen zu lassen. 1969 war die Prüfzeit für einen Motor bereits auf 80 Minuten reduziert. Das Arbeitsprogramm sah nun in groben Zügen folgendermaßen aus: Motor aufbauen; Öl einfüllen; Motor starten; alle Schrauben nachziehen; Zylinderkopfschrauben nachstellen; nach 20 Minuten Laufzeit, bei 80 Grad Motortemperatur, Ventile einstellen; Benzin- und Ölverbrauch feststellen; Wasserverlust kontrollieren; Motorleistung in den verschiedenen Drehzahlbereichen ermitteln; Motor bei maximaler Drehzahl abbremsen und Leistung ablesen; Motor abbauen.

In den folgenden Jahren wurden nacheinander das Abbremsen der Motoren, das Einstellen der Ventile, das Öleinfüllen und das Nachziehen der Zylinderkopfschrauben an den Prüfständen eingespart. Heute kommen die Motoren mit eingefülltem Öl, mit eingestellten Ventilen und nachgezogenen Zylinderkopfschrauben fix und fertig von den Montagefließbändern. Das Abbremsen der Motoren hatte früher den Zweck, eine außergewöhnliche Belastung zu simulieren, damit man die Leistungsfähigkeit der Motoren bei extremen Bedingungen feststellen konnte. Nach offizieller Darstellung war das durch die Verbesserung der Qualität der Motoren nicht mehr nötig. Die Motorleistung wird daher nur noch beim Hochregulieren der Drehzahlen überprüft. In letzter Zeit soll nun die sogenannte Zweistandbedienung vollends im gesamten Motorenprüffeld eingeführt werden. Durch ein automatisches Programm wird die Drehzahl bei laufendem Motor selbständig reguliert. Deshalb verlangt man heute von den Motorenprüfern,

daß sie, noch während der eine Motor läuft, an einem Parallelstand einen zweiten Motor aufbauen und starten. Wurden noch 1969 pro Mann 6 bis 8 Motoren täglich geprüft, so verlangt man heute von den Kollegen bis zu 21 Stück. Das Ergebnis dieser Entwicklung aus der Sicht der Arbeiter im Motorenprüffeld: mehr Abgase, Öldampf und Benzingestank – eine stumpfsinnige Schufterei von morgens bis abends.
Ergebnis dieser Entwicklung ist, daß an den Fließbändern in der Motorenmontage im Daimler-Werk in Untertürkheim kaum einer durchhält, der über 40 Jahre alt ist. Folgende Altersstruktur hatte z. B. die Belegschaft am Band 3 (Vierzylindermotor) in der Motorenmontage Anfang 1974:

Alter:	21	22	23	24	25	26	27	28	30	32	33	34	35	36	37
Zahl der Arbeiter:	1	1	1	3	2	1	3	5	3	2	4	3	1	2	1

Erholungspausen sollten Ausgleich schaffen

Der 1. Februar 1974 war im Lohnrahmentarifvertrag II als Stichtag für die Einführung der Erholungspausen vereinbart worden. Mitte Januar waren erst in den wenigsten Betrieben die konkreten Regelungen zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung abgeschlossen. Die Bezirksleitung der IG Metall wandte sich in dieser Situation direkt an die Belegschaften und rief sie auf, sich notfalls die Pausen selbst zu organisieren. Dabei machte sie auch mit aller Deutlichkeit folgende Klarstellung:

»Ohne Kampf, aus Wohltat würde Plage! Das träfe zu, wenn die Erholungszeiten von 40 Minuten pro 8stündigem Arbeitstag *durch schnelleres Arbeiten* wieder hereingeholt werden müßten. Die Arbeitsstunde hat ab dem 1. Februar nicht mehr 60 Minuten, sondern nur noch 52 Minuten. Mindestens 5 Minuten für Erholungszeit und 3 Minuten für persönliche Bedürfnisse pro Stunde gehören nicht mehr dem Betrieb, sondern dem Menschen.«[3]

Zwei Monate später wandten sich die drei Betriebsräte Willi Hoss, Hermann Mühleisen und Mario D'Andrea mit der folgenden Information an die Belegschaft der Daimler-Werke in Stuttgart und Esslingen:

»Ständig steigende Anforderungen an die Akkordarbeiter haben in den letzten Jahren zu immer größerer Unzufriedenheit in der Belegschaft geführt. Erst durch den Streik im Herbst des vergangenen Jahres konnten zusätzliche Erholungszeiten erreicht werden. Die Stunde hat nur noch 52 Arbeitsminuten – die Stückzahlen wurden gesenkt – die Arbeit ist erträglicher geworden. Mit der Senkung der Stückzahlen will sich aber die Geschäftsleitung nicht zufrieden geben. Sie sucht nach Wegen, die alte Stückzahl wieder zu erreichen. Wenn sie das tut, indem sie mehr Leute einstellt und die notwendigen Maschinen und Anlagen aufbaut, haben wir nichts dagegen. Aber sie macht den Versuch, aus den Akkordarbeitern in 52 Minuten die Stückzahl von 60 Minuten herauszuholen. Und wie? Sie hat die Verrechnungsgrenze, die bisher bei 127% lag, freigegeben. Sie hat nichts dagegen, wenn bis zu 133% verrechnet werden. Was bedeutet das? Das ganz normale Bedürfnis der Arbeiter, mehr zu verdienen, wird dazu benutzt, die erträglicher gewordene Arbeit wieder zum Streß zu machen. Was wir an Erholung gewonnen haben, soll uns durch Geld wieder abgekauft werden. Soll das das Ergebnis des

Streiks sein? . . . Als Betriebsräte nehmen wir den neuen Lohnrahmentarifvertrag ernst. Er wurde abgeschlossen, die Arbeitsbedingungen vor allem der Akkordarbeiter zu verbessern. Deshalb halten wir uns für verpflichtet, unsere Bedenken gegen eine weitere Verschärfung des Arbeitstempos zu äußern. Wir können niemand auffordern, sich so oder so zu verhalten. Wir können nur, da wir eine Minderheit im Betriebsrat darstellen, auf die Folgen hinweisen.«[4]

Die Mehrheit im Betriebsrat hatte keine Einwände gegen die Freigabe der Akkordverrechnungsgrenze, im Gegenteil, sie unterstützte den Kurs der Geschäftsleitung vorbehaltlos.

Was heißt Erholungspausen in Mehrverdienst umwandeln? Beim Gruppenakkord werden alle Vorgabezeiten in einen Topf geworfen und zusammengezählt. Besteht z. B. eine Akkordgruppe aus 40 Mann und hat jeder für seine Arbeit eine Vorgabezeit von 4 Minuten, dann ist die Gesamtvorgabezeit der Akkordgruppe 160 Minuten. Die Akkordgruppe wählt einen Kollegen als Gruppenrechner. Er rechnet in bestimmten Abständen nach, was die Gruppe verdient hat. Wenn er z. B. für einen Tag nachrechnen will, was die Gruppe verdient hat, dann erkundigt er sich zuerst nach der Stückzahl, die die Gruppe an diesem Tag abgeliefert hat. Die Stückzahl wird am Ende des Fließbandes oder der Maschinenlinie aufgeschrieben. Für jedes Stück, das die Gruppe fertiggestellt hat, kann sie 160 Minuten »verrechnen«. War an diesem Tag die Stückzahl 140 Stück, dann hat die Gruppe 22 400 Vorgabeminuten erarbeitet. Nun berechnet der Gruppenrechner die Zeit, die die Gruppe an diesem Tag tatsächlich gearbeitet hat. Nehmen wir an, die 40 Mann waren 8 Stunden da. Die Arbeitszeit der Gruppe war also 19 200 Minuten. Von dieser Zeit wird die bezahlte Erholungszeit abgezogen. Das sind für jeden Arbeiter 5 Minuten pro Stunde. Die Gruppe hat also an diesem Tag 17 600 Minuten tatsächlich gearbeitet.[5] Diese Zeit wird in Verhältnis gesetzt zu den erarbeiteten Vorgabeminuten. In unserem Beispiel liegt die Zahl der erarbeiteten Vorgabeminuten um rund 27% über der tatsächlichen Arbeitszeit der Gruppe. 127% ist damit der Verdienstgrad, den die Gruppe erreicht hat. Das bedeutet, daß jeder Arbeiter in der Gruppe auf seinen Grundlohn pro Stunde einen Akkordzuschlag von 27% erhält.

In unserer Rechnung sind 48 Minuten übriggeblieben. Sie werden als »Vorderwasser« gutgeschrieben. Vorderwasser dient als Reserve und wird an einem anderen Tag »verrechnet«, um ein Minus auszugleichen. Wir haben gesehen: Um auf die Zeit zu kommen, die die Gruppe tatsächlich gearbeitet hat, mußte der Gruppenrechner von der Arbeitszeit die bezahlte Erholungszeit abziehen. Das kann er seit dem Streik im Oktober 1973. Vorher war die Arbeitszeit gleich der Zeit, in der tatsächlich gearbeitet wurde. Vor dem Streik im Oktober 1973 hätte die Gruppe, um auf denselben Verdienstgrad zu kommen, rund 12 Stück mehr am Tag abliefern müssen. Dies war auch in der Praxis der Fall, nach Einführung der

Erholungspausen wurden daher zunächst die Stückzahlen herabgesetzt. In den zurückliegenden zwei Jahren haben nun die Akkordgruppen ihren Verdienst im Durchschnitt auf 130% erhöht. In unserem Beispiel bedeutet das für die Gruppe 3 Stück mehr pro Tag. Mit anderen Worten: durch gesteigerte Arbeitsleistung wurde ein Teil der Erholungszeit in zusätzlichen Verdienst umgewandelt. Wie war das möglich?

Gearbeitet wird fast überall im Fließsystem. Bei den Fließbändern ist das klar. Aber auch die Maschinen in der Teilefertigung sind nach diesem System angeordnet. Hier stehen Maschinen für die unterschiedlichsten Bearbeitungsvorgänge hintereinander in einer Linie. Manchmal sind sie durch automatische Förder- und Steuersysteme zu sogenannten Transferstraßen verkoppelt. Die Teile, die hier bearbeitet werden, durchlaufen nacheinander, wie eine endlose Schlange, die verschiedenen Maschinen: sie werden gefräst, geschliffen, feingedreht, gebohrt, es werden Gewinde eingeschnitten usw. Viele dieser Arbeiten werden aber auch noch von Hand verrichtet. Alle Tätigkeiten, die in einer solchen Maschinenlinie von Arbeitern ausgeführt werden müssen, sind ebenso wie an den Fließbändern so weit unterteilt, daß sie sich weitgehend nahtlos in den Rhythmus der Maschinen einpassen. Die Maschinen – einmal in Gang gesetzt – diktieren den Arbeitern die Arbeitsweise, das Arbeitstempo, die Arbeitsleistung. Der Akkordarbeiter kann seine Arbeitsleistung in diesem System nicht eigenständig bestimmen. Lediglich die Akkordgruppe als ganze könnte ihre tägliche Leistung kontrollieren und in Grenzen halten. Die Praxis sieht meist anders aus. Der tägliche Produktionsausstoß wird durch das Produktionsprogramm der Werksleitung bestimmt, für dessen Erfüllung in der Abteilung der Meister die Verantwortung trägt. Er wird in seiner Stellung zuerst einmal versuchen, das Programm durchzusetzen. Er teilt die Arbeit ein, und an den Fließbändern bestimmt er nicht selten eigenmächtig die Bandgeschwindigkeit. Ist seine Stellung in der Abteilung unangefochten und sind die Kollegen über ihre Vorgabezeiten schlecht informiert, dann kann es vorkommen, daß er von einem Arbeiter verlangt, »vorübergehend an zwei Maschinen zu arbeiten«. Die Stellung des Meisters in der Abteilung anzufechten, ist nicht einfach. In jeder Abteilung gibt es gute und schlechte Arbeitsplätze, Arbeitsplätze, an denen man hin und wieder während der Arbeit eine Zigarettenpause zusätzlich rausholen kann, und andere, an denen man bis zur letzten Minute schwitzen muß. Selbst da z. B., wo die Arbeitsunterteilung am weitesten getrieben ist, an den Montagefließbändern, gibt es solche Unterschiede: Wer an einen sogenannten Vormontageplatz kommt, ist nicht mehr abhängig vom Fließband und kann sich seine Arbeit in Grenzen selber einteilen. Wenn der Meister von einem solchen Arbeiter 20 Stück mehr am Tag verlangt, wird er sich hüten, nein zu sagen, weil er befürchtet, daß er bei der nächsten Gelegenheit wieder ans Band

zurück kommt. Außerdem: nicht an jedem Arbeitsplatz verdient man den gleichen Lohn. Zwar bekommt jeder Akkordarbeiter in der Gruppe denselben Akkordzuschlag. Aber am Ende sind die Löhne doch verschieden. Der Akkordzuschlag wird vom Grundlohn berechnet. Die Grundlöhne ergeben sich aus der Bewertung der verschiedenen Tätigkeiten nach den Merkmalen Können, Belastung, Verantwortung und Umgebungseinflüsse. In der Regel sind Fließbandarbeiter mit 13 bis 19 Arbeitswerten eingestuft, Maschinenarbeiter verdienen zwischen 20 und 28 Arbeitswerten, Springer haben 30 Arbeitswerte. Ein Akkordarbeiter mit 13 Arbeitswerten und einem Verdienstgrad von 130% erhält in der Stunde 10,31 DM, bei 20 Arbeitswerten sind es 11,25 DM und bei 30 Arbeitswerten 12,83 DM. Wer an welchen Arbeitsplatz kommt und damit welchen Lohn verdient, bestimmt der Meister. Solange ein Arbeiter die Hoffnung hat, an einen besser bezahlten Platz zu kommen, wird er sein Risiko gut kalkulieren, bevor er sich mit dem Meister anlegt. Wie groß kann das Risiko im Ernstfall sein?
Für die meisten Kollegen gibt es dafür einen klaren Erfahrungswert: »*Der starke Arm der Gewerkschaft reicht wohl bis zum Tarifvertrag, selten reicht er aber bis zum Arbeitsplatz.*« So wird zwar im Lohnrahmentarifvertrag II bis ins einzelne aufgezählt, worüber der Akkordarbeiter informiert werden muß. Die Forderung, daß für jede Akkordgruppe eine Tafel ausgehängt wird, auf der in Abhängigkeit vom Verdienstgrad die Stückzahl, die Anzahl der Arbeiter in der Gruppe, einschließlich Springer und Einrichter, die der Gruppe zur Verfügung stehen, die Aufteilung der Arbeitsplätze und die Taktzeit abgelesen werden kann, konnte bei den Daimler-Werken in Stuttgart und Esslingen bis heute nicht durchgesetzt werden. Von einem Recht der Akkordgruppe mitzuentscheiden, wer an welchen Arbeitsplatz kommt und wie die Arbeit – wenigstens im Rahmen der vorgegebenen Technik – organisiert wird, kann keine Rede sein.

Sinnlose Arbeitsunterteilung geht weiter

Während und nach dem Streik im Oktober 1973 hat die Parole von der »Humanisierung der Arbeitswelt« die bürgerliche Öffentlichkeit vorübergehend bewegt. Im Bundesministerium für Arbeit wurde ein Forschungsauftrag zu diesem Thema vergeben. Auch die Publik-Relations-Abteilung der seriösen Weltfirma Daimler-Benz schloß sich dem modischen Trend an. In den *Informationen für die Mitarbeiter der Daimler-Benz-AG* konnten die Mitarbeiter lesen:

»Der Mann im blauen Overall ist kein Roboter . . . An diesem Tag verwünscht er seinen Entschluß, den harten Fließbandjob im Vega-Werk in Lordstown USA angenommen zu haben . . . Seine Hände greifen nach links, packen den nächsten Sitz, heben ihn – zu spät – die

nächste Karosserie gleitet ohne diesen Sitz vorüber . . . Sekunden später dreht der Mann im blauen Overall durch. Und nicht er allein . . . Plötzlich rollen Wagen vom Band, die nicht bearbeitet worden sind . . . Ein Schraubenschlüssel läßt das Band entgleisen. Ein herausgezogenes Kabel legt einen Schweißautomaten lahm . . . Es ist die Rebellion der Arbeiter gegen das ›rasende Band‹ des Vega-Werks von General Motors . . . Geschehen im Frühjahr 1972 . . . Auch am Band bleibt der Arbeiter ein Mensch . . . Andernorts hatte man das schon längst begriffen . . . Die Mercedes-Leute haben die Hände nicht in den Schoß gelegt . . . ›Menschengerechte Arbeitsgestaltung ist nicht eine Erfindung, die erst heute gemacht worden ist‹, sagt Daimler-Benz Vorstandsmitglied Dr. Hans Martin Schleyer.«

Im Herbst 1975 geschah es im Daimler-Werk in Mettingen: mehrere Fließbänder in der Hinterachsenmontage standen für einige Stunden still. Späne im Getriebe hatten den Fördermechanismus lahmgelegt. Einige hundert Fließbandarbeiter kamen in den Genuß einer außerplanmäßigen Kaffeepause. Bereits im Frühjahr war es an diesen Bändern zu einer Arbeitsniederlegung gekommen. Die Forderungen der Kollegen waren: Rücknahme aller Akkorderhöhungen. Ausbezahlung der vorenthaltenen Löhne. Was war geschehen? Der Ausgangspunkt dieser Ereignisse führt zurück bis Oktober 1973. An einem der Fließbänder in der Hinterachswellenmontage wurde ein Arbeiter fristlos entlassen. Er hatte an einer Kontrollstation am Band gearbeitet. Seine Aufgabe war es, die »dynamische Schraubkraft« der Hinterachswellen zu prüfen. Anstatt jede Welle einzeln zu prüfen, hatte er sich mit Stichproben begnügt. Die Ursache für sein Verhalten lag offen zu Tage: sein Platz war der anstrengendste am Band. Was dem einen sein Ul, ist dem anderen sein Nachtigall. Der Kollege war entlassen und die Werksleitung verlangte eine Veränderung im Arbeitsablauf: um die »dynamische Schraubkraft« der Hinterachswellen zu prüfen, sollten hinfort auch offiziell nur noch Stichproben genügen. Einige Zeit später wurde diese Arbeit sogar ersatzlos gestrichen. Und siehe da, es ging auch ohne. Die Firmenleitung wurde deshalb nicht entlassen. Im Gegenteil. Sie verlangte von den Kollegen am Band, in Zukunft anstatt 92 Hinterachswellen in der Stunde 103 zu montieren. Die Werksleitung begründete diese Akkorderhöhung folgendermaßen: »Prüfen der dynamischen Schraubkraft« war mit 1,4 Minuten diejenige Arbeit am Band mit der längsten Vorgabezeit. Dieser Arbeitsplatz bestimmte daher die Bandgeschwindigkeit. Man nennt das eine »taktgebende Station«. Um auf einen Verdienstgrad von 128% zu kommen, mußte die Gruppe bei der ursprünglichen Taktzeit von 1,4 Minuten 92 Stück in der Stunde abliefern. (Da die Taktzeit auf 100er Basis berechnet ist, erhält man die Stückzahl, wenn man 128% gleich 128 Minuten durch 1,4 Minuten teilt.) Nachdem das »Prüfen der dynamischen Schraubkraft eingespart worden war, wurde eine andere Arbeit, das »Vakuumprüfen«, zur neuen »taktgebenden Station«. Hier war die Vorgabezeit nur noch 1,25 Minuten. Das bedeutete für die Gruppe: um auf den gleichen Verdienstgrad von 128% zu kommen, sollte sie nun 103

Stück in der Stunde abliefern. Die Kollegen an den Fließbändern in der Hinterachswellenmontage akzeptierten diese Begründung nicht. Für sie stellte sich die Sache anders dar: sie hatten vorher mit 13 Mann in einer Stunde 92 Hinterachswellen montiert und sollten jetzt mit 12 Mann in der Stunde 11 Stück mehr machen zum gleichen Lohn. Wohl war ein Arbeitsgang, nämlich das »Prüfen der dynamischen Schraubkraft« weggefallen, aber an allen anderen Arbeitsplätzen am Band hatte sich nichts geändert. Anstatt 92mal sollten die Kollegen nun plötzlich 103mal in der Stunde dieselbe Arbeit wiederholen. Sie weigerten sich und blieben bei ihrer alten Stückzahl. Gegen den Protest des für die Abteilung zuständigen Betriebsrats setzte die Werksleitung die neue Taktzeit als Verrechnungsbasis fest. Für die Arbeiter in der Hinterachswellenmontage hatte das zur Folge, daß ihre Löhne um 14% herabgesetzt wurden. Da sie sich auch nicht durch diese Lohnherabsetzung zu einer höheren Arbeitsleistung bereit fanden, startete die Werksleitung im Frühjahr 1975 einen Generalangriff. Der Arbeitsablauf an den Fließbändern in der Hinterachswellenmontage wurde systematisch rationalisiert. »Vakuumprüfen« wurde nicht mehr zusammen mit den anderen Arbeitsplätzen verrechnet. Damit fiel auch die neue taktgebende Station weg. Ein weiterer Arbeitsplatz mit einer langen Vorgabezeit wurde automatisiert. Durch diese Maßnahmen wurde die Taktzeit zweimal heruntergesetzt. Dann wurde eine Zeitaufnahme durchgeführt. Vor Beginn der Zeitaufnahme wurden die leistungsstärksten Kollegen von allen Bändern der Abteilung an dem Band zusammengezogen, an dem die Aufnahme stattfand. Das Ergebnis dieser Zeitaufnahme war: Um auf einen Verdienstgrad von 128% zu kommen, sollte die Gruppe 136 Hinterachswellen in der Stunde abliefern. Um das Ausmaß *dieser* Stückzahlerhöhung zu messen, muß man bedenken, daß inzwischen mit der Einführung der Erholungspausen die Stunde nur noch mit 55 Minuten gerechnet wurde.
Der für die Abteilung zuständige Betriebsrat hatte bereits die erste Stückzahlerhöhung unter Berufung auf den Lohnrahmentarifvertrag II abgelehnt, wo es heißt, daß bestehende Taktzeiten nach Möglichkeit nicht unter 1,5 Minuten verkürzt werden sollten. Um die Taktzeitverkürzung zu vertuschen, hatte sich die Werksleitung folgendes ausgedacht: Immer zwei aufeinanderfolgende Stationen an den Fließbändern wurden zu einem Arbeitsplatz zusammengefaßt. So mußte z. B. der erste Mann am Band, wenn er mit seiner Station fertig war, an der zweiten Station weiterarbeiten. Gleichzeitig mußte der zweite Mann, sobald er mit seiner Arbeit fertig war, an die erste Station wechseln. Nach jedem Takt mußten also die Kollegen umeinander herumlaufen. Daß die Kollegen diese »Bereicherung des Arbeitsinhalts« schnell wieder von sich aus rückgängig gemacht haben, ist leicht zu verstehen: Wenn jeder wieder nur noch an seiner Station arbeitete, sparte er sich das Hin- und Herlaufen zur nächsten Station. Nach den

beschriebenen Stückzahlerhöhungen an diesen Fließbändern nutzten die Kollegen selbstverständlich jede Möglichkeit, die zusätzliche Belastung wieder abzuschwächen. Bei einem Ausmaß der Arbeitsunterteilung wie an den Hinterachswellenbändern unterscheiden sich Montagetätigkeiten in ihrem Ablauf kaum noch voneinander. Die einzigen Arbeiten, die eine gewisse Abwechslung in den Arbeitsablauf brachten, die Kontrolltätigkeiten, waren vorher – wie beschrieben – gezielt eingespart und automatisiert worden. Deshalb ist es glatter Zynismus, wenn die Werksleitung die Zusammenlegung zweier Montagetätigkeiten am Fließband als »Bereicherung des Arbeitsinhalts« darstellte.

Fazit: Der Kampf um den Lohnrahmen- und Manteltarifvertrag und sein für bundesdeutsche Verhältnisse als »revolutionär« gefeiertes Ergebnis haben nicht dazu geführt, daß es den Unternehmern heute wesentlich schwerer fällt, ihre bewährten Methoden, die Methoden des Taylorismus, weiter gegen die Arbeiter anzuwenden.

Rückblick: halbherzige Mobilisierung durch die IG Metall

Die 73er Verträge wären ohne die Mobilisierung der Kollegen nie zustande gekommen. Denn die Streikaktivitäten waren es, die der verhandelnden Gewerkschaft das nötige Rüstzeug verliehen. Die IG Metall-Führung selbst hatte aber gegenüber der breiten Mobilisierung ein sehr widersprüchliches Verhältnis. Einerseits brauchte sie diese Mobilisierung für die Durchsetzung ihrer Forderungen, andererseits war ihr das Ausmaß suspekt. Ergebnis dieses Widerspruchs war eine Politik, die man *Mobilisierungstaktik* nennen könnte. Was ist damit gemeint? Neben der allgemeinen Forderung nach Teuerungszulagen wurde 1973 auch zum ersten Mal spontan für bessere Arbeitsbedingungen, Verlangsamung der Bandgeschwindigkeiten, Ablösungszeiten an den Fließbändern gekämpft. Die IG Metall war nach einem zurückhaltenden Lohnabschluß zugunsten der Regierung an die Friedenspflicht gebunden. Die spontane Bewegung entwickelte sich völlig außerhalb ihrer Kontrolle. 1969 war es gelungen, durch einen vorgezogenen Lohnabschluß die unruhige »Basis« wieder einzufangen. Eine Wiederholung dieser Taktik scheiterte 1973 am Widerstand der Unternehmer. Die zentralen Verhandlungen blieben ohne Ergebnis. Der Lohnrahmen- und Manteltarifvertrag in Baden-Württemberg bot sich als Ausweg aus der Sackgasse an.

Zunächst geschah Ungewöhnliches: Die erste Schlichtung nach Einleitung der Verhandlungen um den Lohnrahmen- und Manteltarifvertrag war gescheitert. Die Bezirksleitung der IG Metall wartete jedoch noch zehn Tage bis sie die Mitglieder zur Urabstimmung aufrief. Das war neu. Die Mitglieder wurden in einem Maß in Bewegung gebracht, wie man das aus früheren Tarifkämpfen nicht gewohnt war. Aber es ging auch um viel schwierigere Fragen als in normalen Lohnkämpfen. So zeigten sich bei den Warnstreiks vor der Urabstimmung für die unmittelbar Beteiligten deutliche Risse.

Beispiel Bosch-Stuttgart: Betriebsrat, Ortsverwaltung und Bezirksleitung hatten offenbar hinter geschlossenen Türen den Warnstreik beschlossen. Die gewerkschaftlichen Vertrauensleute und erst recht die Masse der Kollegen waren bis zur Frühstückspause über nichts informiert. Erst während der Pause verbreitete sich über die verschiedensten Kanäle die Kunde, daß die Pause mit einem Warnstreik fortgesetzt wird. Heftige Diskussionen entstan-

den. Für die besser informierten deutschen Kollegen war es nicht einfach, den ausländischen Kollegen in aller Schnelle klar zu machen, was eine Mindesttaktzeit, eine Bedürfniszeit, was eine 140%-Akkordabsicherung bedeutet. Manche glaubten am Ende immer noch, es ginge um Teuerungszulagen. So brach der Warnstreik in den meisten Fällen nach fünf Minuten zusammen.

Man könnte das als »Anlaufschwierigkeiten« entschuldigen. Immerhin bot ja der Streik die Möglichkeit, auch z. B. die Masse der ausländischen Kollegen aus der Reserve zu holen. Die Ziele des Streiks betrafen ja ihre ureigensten Bedürfnisse am Arbeitsplatz. Die Stimmung war da. In der Urabstimmung kam sie noch einmal mit 90% der abgegebenen Stimmen für den Streik zum Ausdruck. Danach mündete jedoch alles wieder sichtbar in die alten Kanäle. Kollegen, die sich spontan bereit erklärten, Streikposten zu stehen, erhielten von der Streikleitung die Auskunft: »Ist nicht nötig, die Listen sind schon voll, mehr brauchen wir nicht«. Mit anderen Worten hieß das, geh nach Hause! Und so war der Streik auch vor allem dadurch gekennzeichnet, daß die Masse der Arbeiter aus den bestreikten Betrieben nach Hause ging. Die einheimischen Kollegen waren darüber nicht bestürzt. Daheim gabs Arbeit genug. Die Wohnung tapezieren, am eigenen Häusle basteln, den Garten wieder in Ordnung bringen.

Viele ausländische Kollegen fuhren zu ihrer Familie. Ins Streiklokal ging man praktisch nur, um sich registrieren zu lassen. Bei Daimler in Sindelfingen fiel selbst das weg. Die Ortsverwaltung der IG Metall hatte ein Angebot der Unternehmensleitung angenommen. Die Streikunterstützungen wurden über firmeneigene Computer abgerechnet und geräuschlos aufs private Bankkonto überwiesen. Die Streikunterstützung liegt für viele nicht wesentlich unter ihrem normalen Verdienst. Man weiß aus Erfahrung, daß die IG Metall im Ernstfall nur einen »Schwerpunktstreik« durchführt. Welches die »Schwerpunktbetriebe« in Baden-Württemberg sind, ist von vornherein klar. Die Kollegen in diesen Betrieben sind daher immer sehr hoch organisiert und mit überdurchschnittlichen Beiträgen für den Streikfall versichert.

Die Widersprüche, die bei äußerer Geschlossenheit unterschwellig im Streik auftraten, zeigen, wo die echten Versäumnisse gesucht werden müssen. Als Streikposten vor den Toren der bestreikten Betriebe und als Helfer in den Streiklokalen waren ausschließlich gewerkschaftliche Vertrauensleute, in der Mehrzahl aus Facharbeiterabteilungen, eingeteilt. Mit anderen Worten: der traditionelle Kern der Organisation. Diese Kollegen setzten sich im Streik aktiv ein, weil sie das als ihre Pflicht gegenüber der IG Metall betrachteten. Bezeichnenderweise kam es unter ihnen zu Unmutsäußerungen über die Masse der Kollegen, die den Streik zu Hause verbrachten. Immer massiver wurde während des Streiks unter den Streikposten die Stimmung, die IG Metall könnte ihren besonderen Einsatz ruhig etwas reichlicher honorieren.

Die Ortsverwaltung Stuttgart versuchte die Unzufriedenheit der Streikposten durch eine interne Feier in der »Sängerhalle« im Anschluß an den Streik zu dämpfen. Fragt sich nur, ob dieser Weg die Lösung bringt. Der Schwerpunktstreik hatte – im Maßstab des gesamten Bezirks gesehen – dieselbe Wirkung. Es gab Fälle, daß sich Belegschaften nicht bestreikter Betriebe darüber beklagten, daß man sie nicht zur Stärkung der Kampffront in den Streik miteinbezog. Auf der anderen Seite hört man heute noch bei Gesprächen unter Daimler- oder Boscharbeitern die böse Bemerkung: »Warum sollen wir allein streiken, wenn nachher doch alle dieselben Vorteile haben.«

Zwei Jahre danach: Die Neuorientierung stößt an die Grenzen der traditionellen Gewerkschaftspolitik

»Vielleicht wird man uns vorwerfen, daß wir allzu geduldig 17 Jahre lang das Problem menschlicher Arbeitsplätze nicht ernsthaft genug angepackt haben. Die Verbesserung der Löhne und Gehälter sahen wir nach der Periode des Wiederaufbaus als vordringlich an. Neben

der Erreichung von mehr Urlaub, Urlaubsgeld, Lohnfortzahlung, Verkürzung der Arbeitszeit usw. Im übrigen entstanden die Probleme der menschenunwürdigen Arbeitsbedingungen, gegen die wir heute ankämpfen, erst als Folge der rücksichtslosen menschenunfreundlichen Rationalisierung und Automatisierung der Betriebe.«[6]

Entsprechend diesen Ausführungen der Bezirksleitung der IG Metall signalisierte der Streik im Oktober 1973 eine Neuorientierung des gewerkschaftlichen Kampfes in den Reihen der IG Metall. Der Anspruch war hoch gestellt. Die Produktion sollte dem Menschen angepaßt werden. Ältere und kranke Kollegen sollten nicht länger wie verrostete und ausgediente Maschinen abgeschoben werden, wenn sie nicht mehr in der Lage waren, die Akkordleistung zu schaffen. An der Leistungsfähigkeit der arbeitenden Menschen sollte nicht mehr länger ein sinnloser Raubbau möglich sein. Sich Gesundheit und Leistungskraft durch Geldzuschläge abkaufen zu lassen, wurde als inhuman abgelehnt. Erstmals in ihrer Geschichte führte die IG Metall einen Tarifkampf um Forderungen, die unmittelbar auf die Bedürfnisse der Arbeiter an ihren Arbeitsplätzen zielten.
Was wurde erreicht? Akkordarbeiter können heute pro Stunde 5 Minuten Pause machen. Das bedeutet in der Praxis, bei 8stündigem Arbeitstag zweimal 20 Minuten bezahlte Erholungspause zusätzlich zur Frühstücks- und Mittagspause. Arbeiter ab dem 53sten Lebensjahr sind praktisch unkündbar und müssen, wenn sie eine leichtere Arbeit suchen, keine Lohneinbuße mehr befürchten. Hinzu kam die Verpflichtung für die Unternehmer, nach Möglichkeit die Arbeitsunterteilung nicht weiter zu treiben, Arbeitstakte nicht unter 1,5 Minuten zu kürzen. Allerdings mußte die IG Metall in diesem Punkt auf die strikte Festlegung einer Mindesttaktzeit verzichten. Ähnliches geschah mit der Verdienstabsicherung für Akkordarbeiter, sie bleibt beschränkt auf den betrieblichen Durchschnitt und wird im Einzelfall nicht wirksam. Wir haben an einigen Beispielen zu zeigen versucht, daß die Arbeitsunterteilung kein Ende gefunden hat, daß das Akkordsystem den Arbeiter nach wie vor zwingt, seine Gesundheit und Leistungsfähigkeit gegen Geld zu tauschen, daß die Wirkung der Erholungspausen durch planmäßige Leistungssteigerung schon heute teilweise wieder rückgängig gemacht worden ist. Heißt das, daß am Ende der Streik im Oktober 1973 nichts geändert hat?
Wir glauben nicht, daß man die Frage so stellen kann. Der Kampf um menschengerechte Arbeitsgestaltung ist nicht in einem Anlauf zu gewinnen. Es kommt aber darauf an, daß er fortgesetzt wird. Wir stellen uns diese Fortsetzung allerdings nicht als die Neuauflage eines kalkulierten Tarifkampfes vor, sondern in Formen, die in die Fabriken hineinwirken und die Masse der Kollegen in Bewegung bringen.

Anmerkungen:

1 Unter den Überschriften »Eine Tarifbombe mit Zeitzünder« und »Es geht nicht mehr um Lohnprozente« veröffentlichte die *Stuttgarter Zeitung* am 8. 9. und 1. 10. 1973 zwei Kommentare zum Lohnrahmentarifkampf, die in folgenden Ausführungen gipfelten: »Mit der Auseinandersetzung um den Lohnrahmentarif in Nordwürttemberg/Nordbaden, könnte der Versuch unternommen worden sein, eine neue Phase der ›Wiedervereinigung‹ von Mitgliedern und (Gewerkschafts-)Führung einzuleiten . . . Gegen die kommende Auseinandersetzung, in welcher die Arbeiter gegen ihre Abhängigkeit überhaupt rebellieren, verblassen die bisher bekannten Konflikte wegen der Lohnprozente.«

2 Diese Zitate haben wir aus den verschiedensten *Streiknachrichten* der Bezirksleitung der IG Metall Stuttgart zusammengestellt.

3 Aus den *Metall-Nachrichten,* herausgegeben von der Bezirksleitung Stuttgart am 21. 1. 1974.

4 Die Betriebsräte Willi Hoss, Hermann Mühleisen und Mario d'Andrea wurden 1972 aus der IG Metall ausgeschlossen. Sie hatten zu den Betriebsratswahlen eine eigene Liste aufgestellt. Sie wollten damit der Belegschaft die Möglichkeit bieten, ihre Unzufriedenheit mit verfestigten Strukturen im Betriebsrat und der IG Metall bei Daimler zum Ausdruck zu bringen. Hoss: »Wir mußten hingehen und zeigen, daß die Basis anders denkt.«

5 Werden 5 Minuten Erholungszeit pro Stunde abgezogen, dann kommt man auf eine Arbeitsstunde von 55 Minuten. Wenn man nun noch die bezahlte Bedürfniszeit von 3 Minuten pro Stunde abzieht, erhält man eine Arbeitsstunde von 52 Minuten. Erholungszeiten bedeuten in der Praxis Pausen, in denen Maschinen und Bänder abgeschaltet werden. Die Bedürfniszeiten werden unterschiedlich wahrgenommen. Am Fließband in der Form, daß man vom Springer abgelöst wird, an den Maschinen, indem man außerhalb der festen Pausen das Recht hat, seinen Arbeitsplatz zu verlassen. Ungeachtet dieser Praxis wird die Arbeitsstunde bei Daimler mit 55 Minuten gerechnet, und zwar aus dem Grund, weil Bedürfniszeiten schon früher gewährt wurden und deshalb in den Vorgabezeiten enthalten sind.

6 *Streik-Nachrichten* vom 18. 10. 1973.

Rainer Dombois / Michael Schumann
Mindestnormen als Humanisierung
Überlegungen zu einem Konzept gewerkschaftlicher Arbeitsgestaltungspolitik

I

Der vorliegende Aufsatz beschränkt sich bewußt darauf, nur einen bestimmten Aspekt der Humanisierungsdiskussion aufzugreifen und zu präzisieren: dieser Aspekt umreißt jene Dimensionen, die in die Formulierung eines gewerkschaftlichen Mindestnormkonzepts für restriktive industrielle Arbeitsplätze eingehen müßten. Zwar ist bei dem gegenwärtigen Diskussionsstand eine systematische Einschätzung der politischen und ökonomischen Implikationen wie auch der Möglichkeiten der technisch-organisatorischen Realisierung eines solchen Mindestnormkonzepts, das über einen engen Belastungsbegriff hinaus auch Standards für qualifikatorische und dispositive Anforderungen zu entwickeln versucht, kaum möglich; eine gewerkschaftliche Humanisierungsstrategie könnte aber mit solchen *erweiterten Forderungen* jene Prinzipien aufnehmen und weitertreiben, die in einzelne Experimente der betrieblichen Arbeitsgestaltung bereits eingegangen sind.

Ein wesentlicher Auslöser für die Humanisierungsdiskussion war die sogenannte ›Krise der Arbeitsmotivation‹, welche sich im individuellen und kollektiven Widerstand gegen extreme Formen restriktiver Arbeit geäußert hat. Soweit nun betriebliche Experimente der Arbeitsplatzgestaltung in der gegenwärtigen ökonomischen Krise, die diesem Widerstand weitgehend die Grundlage entzogen hat, überhaupt weiterbetrieben werden, so scheinen sich darin veränderte Strategien der Kapitalverwertung anzudeuten. Das heißt: Betriebliche Humanisierungsmaßnahmen können offensichtlich nicht ausschließlich als ›Kosten des Klassenkampfes‹ (Mendner), also nicht einfach als erzwungene Reaktion des Kapitals auf das Arbeiterverhalten verstanden werden, sondern scheinen in einzelnen Branchen eher eine gezielte Antwort auf neue Produktionserfordernisse und Marktbedingungen zu sein.

Die Starrheit der tayloristischen Arbeitsorganisation steht im Widerspruch zu den betrieblichen Erfordernissen einer flexiblen und elastischen Produktion und einer ihr entsprechenden Disponibilität des Arbeitskräfteeinsatzes, wie sie sich aus Diversifikation (Produktvariationen), Modellwechsel, kurzfristigen Anpassungen an das Käuferverhalten und ähnlichen Veränderungen ergeben. Deshalb zielen solche Maßnahmen betrieblicher Arbeitsstrukturierung darauf ab, die für die taylorisierte Arbeitsorganisation charakteri-

stische Vereinseitigung und Minimierung der Qualifikationen teilweise zurückzunehmen, um damit eine gewisse möglichst vielseitige Verfügbarkeit (Polyvalenz) der Arbeitskräfte herzustellen, durch die eine reibungslosere Anpassung an Produktionsnotwendigkeiten, insbesondere eine schnellere Umstellung möglich wird. Diese Arbeitsveränderungen sind umso leichter durchsetzbar, als sie zumeist mit der Reduktion vereinseitigter Belastungen verbunden sind.

Wenn also einzelne Unternehmen, selbst in der jetzigen Krisensituation, Maßnahmen zur Arbeitsstrukturierung wesentlich dazu verwenden, die Disponibilität der Arbeitskräfte durch stärkere Nutzung von Qualifikationsreserven zu erhöhen, so liefert diese Entwicklung Ansatzpunkte für die gewerkschaftliche Humanisierungspolitik, systematisch über die Forderungsebene der Belastungsreduktion hinauszugehen und die Forderung nach Qualifikationsaufbau und Dispositionserweiterung einzubeziehen und tariffähig zu machen. Dabei muß freilich klar sein, daß sich diese Dimensionen dann sinnvoll gar nicht mehr voneinander trennen lassen, es sei denn, man reduzierte die Belastungsproblematik lediglich auf die Vermeidung organischer und psychischer Schädigungen im Arbeitsprozeß und ließe andere Kriterien als die der Optimierung eines effektiven Arbeitseinsatzes gar nicht gelten. Diese anderen Kriterien aber sind solche, die über die Aspekte der Gesundheit und der Arbeitsfähigkeit hinausgehen und auf die sozialen Schädigungen bestimmter Typen von Arbeit abzielen, wie sie sich etwa als Folge von intellektueller Unterforderung, physisch-psychischem Dauerstreß, von Monotonie, sozialer Isolation und dem Entzug jedweder Dispositionsmöglichkeiten ausdrücken und einerseits zur Zerstörung und Entwertung beruflich-intellektueller Fähigkeiten führen und andererseits die familiären, kulturellen, politischen Aktivitäten und Teilnahmechancen der Arbeitenden einschränken. Gewerkschaftliche Forderungen zur Arbeitsgestaltung, die den Kriterien eines derart erweiterten Begriffs von Risiken und Schädigungen gerecht werden, müssen zwangsläufig auf Veränderungen der Arbeitsorganisation und der Technologie abzielen, die eine *Reduzierung der Belastung an die Ausweitung von Qualifikationsanforderungen und Dispositionsspielräumen* koppeln und traditionelle Arbeitstypen überwindbar machen.

II

Für die Gewerkschaften stellt sich als eine entscheidende Frage, wie sie eine solche Politik der Arbeitsgestaltung tarif- und verallgemeinerungsfähig machen können. Notwendig wäre hierzu ein Mindestnormkonzept, das freilich bisher nur in ersten Ansätzen entwickelt ist und wesentlich noch Postulat bleibt. In der Diskussion um ein solches Konzept sind folgende – nicht immer trennscharfe – Dimensionen herausgearbeitet worden:

a) *Physisch-psychische Belastungen durch Umgebungseinflüsse:*
Sie sind vor allem gesetzt durch Lärm, Hitze, Kälte, Staub und Schadstoffe und lassen sich, da sie naturwissenschaftlich meßbar sind, in Zahlenwerten darstellen, so daß Normwerte für ›Schutzstandards‹ der Arbeitsbedingungen eindeutig quantitativ und arbeitsplatzunspezifisch festgelegt werden können. Das Problem ihrer Fixierung liegt hier darin, welche Belastungshöhe für zumutbar gehalten wird, wobei die Ermittlung der Schwellenwerte zusätzlich dadurch erschwert wird, daß als Bezugspunkt nicht nur die unmittelbare Auswirkung auf die Gesundheit und die Erhaltung und Wiederherstellung der Arbeitskraft gelten darf, sondern auch mittelbare und erst langfristige Auswirkungen mit berücksichtigt werden müssen – was die Frage weiter zu entwickelnder Meßmethoden stellt. Dabei gilt festzuhalten, daß bei diesen Belastungsdimensionen trotz der prinzipiellen Meßbarkeit die Festlegung der Normwerte Gegenstand der Interessenauseinandersetzung bleibt.

b) *Physisch-psychische Belastungen durch die arbeitsplatzspezifischen Leistungsanforderungen:*
Sie sind wesentlich gesetzt durch das Arbeitstempo und den Arbeitszyklus (Taktarbeit), und durch Formen einseitiger physisch-psychischer Anforderungen (u. a. Schwerarbeit, Nicht-Habitualisierbarkeit, Monotonie). Im Gegensatz zu dem unter a) genannten ersten Typ sind diese physisch-psychischen Belastungen und ihre Auswirkungen zumindest bisher *nicht eindeutig quantifizierbar* und zumeist *nur arbeitsplatzspezifisch feststellbar.* Damit stellt sich hier das Problem der Fixierung und Verallgemeinerungsfähigkeit von Normwerten, die über die übliche Arbeitsbewertung und Bestimmung von Normalleistungen hinausgehen und an den Formen der Arbeitsausübung festgemacht werden. Die Regelung von Mindesttaktzeiten, wie sie im Lohnrahmentarifvertrag II von Nordwürttemberg-Nordbaden mit 1,5 Minuten vorgesehen ist, kann nur als ein erster Ansatzpunkt angesehen werden, weil sie nur für jene Arbeitstypen Geltung haben kann, deren Spezifikum die enge zeitliche Bindung ist und für die deswegen generell eine Verbesserung bereits dann unterstellt werden kann, wenn diese enge Bindung graduell gelockert wird. Einerseits sind damit aber selbst für diesen Arbeitstyp nur die allgemeinsten Probleme aufgegriffen und es bleibt bisher weitgehend unklar, welches die angemessenen Schwellenwerte für Mindesttaktzeiten sind; andererseits ist diese hier mögliche Quantifizierung der Normwerte nicht übertragbar auf jene Arbeitsformen, deren Hauptprobleme nicht gleichermaßen in ihrer Zeitstruktur liegen. Deswegen wird es zunächst darum gehen müssen, die Formen der Leistungserbringung unter dem Aspekt ihrer Zumutbarkeit systematisch mit dem Ziel aufzuarbeiten, möglichst arbeitsplatzübergreifende, verallgemei-

nerungsfähige Standards zu formulieren und als Mindestnormen für eine Politik der Arbeitsplatzgestaltung durchsetzbar zu machen.

c) *Qualifikatorische Anforderungen:*
Sie werden im wesentlichen durch Art und Umfang der Arbeitsinhalte und durch die Komplexität der Arbeitsaufgaben gesetzt. Normen, die sich auf diesen Anforderungstyp richten, *entziehen sich prinzipiell einer quantifizierenden Festlegung*. Denn sie hätten ein Mindestmaß geistig-intellektueller Anforderungen zu bestimmen, das an jedem Arbeitsplatz eingelöst sein muß und dem ein bestimmter Grad von Variabilität und Komplexität der Arbeitsaufgaben entsprechen müßte. Ein (freilich sehr unscharfer) indirekter, aber am ehesten verallgemeinerbarer Maßstab, an dem sich ein auf die Qualifikationen abzielendes Konzept der Mindestnormen orientieren könnte, wäre das zur Arbeitsausübung erforderliche Ausbildungsniveau, ermittelt durch die Dauer der Ausbildungszeit (z. B. beruflich intellektuelle Anforderungen, die eine Mindestausbildung von einem Jahr erfordern).

d) *Dispositive Anforderungen:*
Sie werden vor allem durch Art und Grad der Arbeitsteilung zwischen Planung, Durchführung und Kontrolle und die entsprechenden Dispositionsbefugnisse gesetzt. Ein Mindestnormkonzept hätte sich hierbei einerseits auf die Rücknahme bisher spezialisierter und zum Teil zentralisierter Planungs-, Anweisungs-, und Kontrollkompetenzen zu richten, andererseits auf institutionalisierte Möglichkeiten des Einflusses auf Bedingungen und Höhe der Leistungserbringung, auf den Arbeitskräfteeinsatz, die Arbeitsmittel und Arbeitszeit sowie gesicherte Informationsrechte u. a. bei. Arbeitsplanung und Arbeitsablauffragen. Die Fixierung dieser Normen ist, soweit sie sich auf die Veränderungen der Arbeitsteilung und den Abbau von Hierarchien beziehen, zunächst wohl nur arbeitsplatz- und arbeitsbereichsspezifisch denkbar; demgegenüber sind die Forderungen institutionalisierter Einflußchancen hochgradig verallgemeinerbar. Vor allem die Neubestimmung qualifikatorischer und dispositiver Anforderungen und die Einflußnahme auf Ausarbeitung und Durchsetzung entsprechender Planungsalternativen haben tiefgreifende Veränderungen der technisch-organisatorischen Bedingungen in der Produktion zur Voraussetzung; sie sind daher in besonderem Maße interessengebunden und dürften nur in *Interessenauseinandersetzungen* realisierbar sein.

III

Erste Ansätze zur Messung isolierter Belastungsfaktoren und ihrer Auswirkungen auf den Organismus hat die naturwissenschaftlich orientierte Arbeitswissenschaft entwickelt. Für die Analyse und gesicherte Erfassung

kumulativer, mittelbarer bzw. langfristig wirksamer Belastungen können die dabei entwickelten Theorien und Methoden durchaus fruchtbar gemacht werden und damit dazu beitragen, auch komplexe Belastungskonfigurationen in Forderungen für allgemeine Mindestnormen umzusetzen. Freilich wird es bereits in diesen Belastungsdimensionen darauf ankommen, die Auswirkungen nicht mehr allein an Maßstäben organischer Gesundheit festzumachen, sondern auch nicht-somatisierte (also seelische) Krankheiten sowie soziale Deprivationen in ihren je individuellen Verarbeitungsformen in den Kriterienkatalog für Risiken und Schädigungen aufzunehmen. Dies macht es notwendig, daß über die herkömmlichen Arbeitswissenschaften hinaus arbeitssoziologische und sozialpsychologische Ansätze einbezogen werden.

Demgegenüber ist die Wissenschaft allein kaum in der Lage, in den Dimensionen qualifikatorischer und dispositiver Anforderungen und der durch sie gesetzten Restriktionen und Gefährdungen die Kriterien zu entwickeln, zu gewichten und entsprechende Normwerte festzulegen; Mindestanforderungen – und nicht nur jene, die als politische Setzungen institutionalisierbar und formalisierbar sind (z. B. Entscheidungs- und Kontrollrechte) – hängen im starken Maß von Art und Grad der artikulierten Bedürfnisse und ihrer Organisationsfähigkeit ab und können insofern zunächst wohl nur arbeitsplatz-, betriebs- und prozeßbereichsspezifisch in enger Zusammenarbeit zwischen den betroffenen Belegschaften, den gewerkschaftlichen Interessenvertretungsorganen und Wissenschaftlern erarbeitet werden. Die Formulierung eines solchen Mindestnormkonzepts ist ein Lernprozeß, in dem die Betroffenen nicht nur bisher stillgelegte, weiterreichende Ansprüche an ihre Arbeit und ihre betriebliche Stellung entfalten, sondern in der Durchsetzung solcher Forderungen auch Interessenbindung und Machbarkeit von Technologie und Arbeitsorganisation erkennen.

Voraussetzung dafür, daß die Arbeiter sich aktiv an einer derartigen gewerkschaftlichen Arbeitsgestaltungspolitik beteiligen, ist aber, daß diese in die gesamte Tarifpolitik integriert und keinesfalls alternativ zur Lohnpolitik betrieben wird. Vielmehr muß es darauf ankommen, die neu erworbenen beruflich-intellektuellen Kompetenzen, wie sie sich aus einer an der allgemeinen Durchsetzung von Mindestqualifikationen orientierten Arbeitsgestaltungspolitik ergeben, zu formalisieren, um sie marktgängig und transferierbar zu machen. Nur in einer Kombination von Belastungsreduktionen, Kompetenzerhöhungen und deren ökonomischer Absicherung wird gewerkschaftliche Humanisierungspolitik die zu ihrer Durchsetzung notwendige Zustimmung finden; sie könnte damit dazu beitragen, einen Erfahrungsprozeß auszulösen, der jene instrumentelle, resignative Anpassung an einmal vorgefundene Arbeitsbedingungen aufbricht.

frauen
Frauenjahrbuch 1

„Es gibt keine bruchlose Interessenidentität zwischen der Linken und der Frauenbewegung. . . Der Rote Stern Verlag kann nicht dieselben Interessen haben wie wir." So eröffnet M. aus dem Frauenzentrum Frankfurt die Kontroverse um das erste Frauenjahrbuch und den Frauenkalender.

Mit einem 48 Seiten umfassenden neuen Diskussionsteil liegt jetzt das Frauenjahrbuch in erweiterter Auflage zum gleichen Preis vor. Geschichte und Hintergrund des Projekts, interne Produktionsprobleme und Fragestellungen der Redaktionsarbeit werden hier zum Thema der öffentlichen Selbstverständigung. Was bedeutet Autonomie? Ist der Fischer Verlag der beste Frauenverlag? Soll, muß sich die Frauenbewegung gegen die Linke abgrenzen — und wie? Solche Fragen erörtern die Beiträge des Redaktionskollektivs und die von Waltraud Schade, Pia Schmidt, Renate Bookhagen, Ursula Scheu, Alice Schwarzer, Hilke Schlaeger und Sabine Zurmühl.

312 Seiten, DM 10.-

Bitte fordern Sie unseren kostenlosen Almanach „Biecher" an!

Verlag Roter Stern
6 Frankfurt Postfach 18 0147

BRECHT

Klaus Völker, Bertolt Brecht
Eine Biographie. Etwa 400 Seiten mit ca. 50 unbekannten Abbildungen. Leinen ca. 34.- DM.

Zwanzig Jahre nach dem Tode von Bertolt Brecht erscheint die erste umfassende Biographie des großen Stückeschreibers. Klaus Völker, ein exzellenter Kenner und ausgewiesen als Mitarbeiter der großen Brecht-Ausgabe, hat sie verfaßt. Völkers mit überraschenden Funden aufwartende Biographie berücksichtigt den »ganzen« Brecht, und keine das gängige Bild des Dichters schädigende Wahrheit wird ausgelassen. Pflichtlektüre sowohl für alle Anhänger Brechts wie auch für seine Kritiker.

KLAUS VÖLKER
BERTOLT BRECHT
EINE BIOGRAPHIE

HANSER VERLAG

Eckhard Brockhaus

ZUSAMMENSETZUNG UND NEUSTRUKTURIERUNG DER ARBEITERKLASSE (Vor dem ersten Weltkrieg)

Zur Krise der professionellen Arbeiterbewegung

Brockhaus untersucht die Anfänge des Taylorismus als eine international erfolgreiche Revolutionierung der Ausbeutungsverhältnisse.

Krise und Funktionswandel der sozialdemokratischen Arbeiterbewegung/ Umwälzung der Produktionsstruktur/Neuzusammensetzung der Arbeiterklasse/Massenkampf, Militanz, direkte Aktion, Arbeitsunlust als Merkmale der entstehenden „anderen" Arbeiterbewegung.

155 Seiten 13 DM

Karl Heinz Roth

DIE "ANDERE" ARBEITERBEWEGUNG

und die Entwicklung der kapitalistischen Repression von 1880 bis zur Gegenwart. Ein Beitrag zum Neuverständnis der Klassengeschichte in Deutschland.

Mit ausführlicher Dokumentation zur Aufstandsbekämpfung, Werkschutz...

Roths Buch ist die erste grundsätzliche theoretische Analyse vom Zusammenhang zwischen Taylorismus und Arbeiterkampf in Deutschland.

Die 2. verbesserte Auflage erscheint im April. 19.80 DM

Daniel Cohn-Bendit

Der große Basar

Aus Frankreich ausgewiesen, lebt er heute in Frankfurt. Seine Erzählungen und Reflexionen aus dem „Basar" sind gleichzeitig Bestandsaufnahmen und Schlußfolgerungen aus der Geschichte der letzten 10 Jahre.

Mai 68 aus der heutigen Sicht eines Beteiligten/Kritik des Kommunismus/Das Identitätsproblem eines linksradikalen Juden/Israel/Starkult/ In Deutschland: Betriebsarbeit/Emigranten/Rocker/politischer Terrorismus/Häuserkampf/Wohngemeinschaften/Kinder/Diskussion neuer Agitationsmittel und Organisationsformen.

ca. 200 Seiten ca. 10 DM

Operation Menschenfresser

WIE UND WARUM WIR CARRERO BLANCO HINGERICHTET HABEN.

Ehemaliger spanischer Premierminister

Authentischer Bericht der baskischen Befreiungsfront E.T.A.

Im Herzen von Madrid explodierte am 20. Dezember 1973 eine Bombe. Ihr Opfer war Carrero Blanco, genannt der „Menschenfresser". Er war Nr. 2 des spanischen Regimes. Die Bombe zerstörte einen Mythos: dieses System ist nicht unverletzlich. Die Genossen, die die Aktion durchgeführt haben, schildern detailliert die Vorbereitungen und Vorgänge und geben eine politische Begründung.

ca. 180 Seiten (mit Abb.) ca. 15 DM

Trikont

Josephsburgstr. 16 8 München 80

Joachim Kalka
»Irgendwo begannen mächtige Maschinen zu dröhnen . . .«

Arbeit als abstrakte Exotik in der science fiction

1.

Es kursiert seit Jahrzehnten, von der Kritik nicht beachtet und dann etwas übereifrig entdeckt und allzu glatt denunziert (»der nackte Faschismus«), eine Literatur, die ihrem Anspruch nach die Form darstellt, in der die spätbürgerliche Unterhaltung zur utopischen Reflexion gelangt: die science fiction. Tatsächlich ist diese Literatur die Gerinnung utopischen Denkens zu einer sich ständig mit neuen Phantastica aufputzenden Stasis, die keinen Plan und keine Zukunft besitzt. Enthält sie Hoffnung?

Eins ist ganz sicher: Dem massenhaften Konsum dieser »vorgefertigten Tagträume« liegen Bedürfnisse zugrunde, die zwar, nicht zuletzt durch den Einfluß dieser Literatur selbst, bereits weitgehend entstellt sind, aber in gebrochener Form die berechtigten Wünsche der großen Leserschaft enthalten. Insofern ist immer nur ein Teil der Analyse geleistet, wenn, wie es unter linken Kritikern meist geschieht, die Perversität der Wunscherfüllung angeprangert wird: als faschistoid »entlarvte« galaktische Imperien, Kult der Aggression, Verschwörungs-, Kommunisten- und Katastrophenfurcht. All das ist objektiv reaktionär, und nichts ist einfacher, als dies immer aufs Neue festzustellen. Aber diese Tagtraumrezepte lediglich als Herrschaftsmechanismen anzuprangern heißt, Ideologiekritik zu einer bloßen Enthüllungsrhetorik über Indoktrination und universalen Priestertrug zu vereinfachen und das Moment des *notwendig* Falschen zu ignorieren.

Gegenüber anderen Spielarten von Trivialliteratur enthält die science fiction immerhin zunächst den Anspruch, wenn schon nicht gesellschaftskritisch zu sein, so doch »reale« Probleme (der Technologie, Ökologie, Politik etc.) aufzugreifen. Wie nun tritt dabei *Arbeit* zutage?

Daß die science fiction keinen Begriff der *gesellschaftlichen* Arbeit besitzt, wenn auch eine Zeitlang viel Lärm um die Automation gemacht wurde, ist offenbar; um darüber Gewißheit zu bekommen, genügt ein flüchtiger Blick in beliebige Magazine oder Bücher. Aber für andere Gebiete, die sie ebenso »naiv« begreift, gelingen ihr doch ansatzweise Darstellungen, die nicht völlig langweilig sind. Dazu gehören Herrschaft und Ekel, Identität und Austauschbarkeit, Traum und Realität. Solche Facetten von Entfremdung werden auf eine Weise geschildert, die ihre eigenen Einfälle hat. Die grundlegende Unfähigkeit aber, die Arbeit zu denken, kann also nicht in

der allgemeinen Imaginationsschwäche des Genres liegen, sondern hat ihren Grund anderswo. Es gibt in der science fiction viele solcher Sätze wie das Titel-Zitat: »Irgendwo begannen mächtige Maschinen zu dröhnen . . .« Ja, so fühlt es sich an, so vage, so suggestiv und doch nichtssagend. Nur: Was für Maschinen? Wer hat sie gebaut, wer bedient sie? Was treiben sie an, stellen sie her? Aber bevor es zu solchen Fragen kommen könnte, fallen sich Held und Heldin in die Arme, während ein grüner, von Tentakeln starrender Venusianer usw. Tausendmal hat die science fiction beteuert, dieses Stadium hinter sich gelassen zu haben. Das stimmt eben nicht. Mit ähnlich naturwüchsigen Metaphern drückt sie sich immer vor der Darstellung konkreter Arbeitsprozesse.

Die Unfähigkeit des Genres, Produktion zu beschreiben, ist eben »generell«, und über die verschwindend geringe Zahl von Ausnahmen hinweg darf gesagt werden: immer. Immer vermeidet die science fiction nicht nur die Schilderung, sondern geradezu die Erwähnung der Arbeit. Daß dies zu ihrem eigensten Charakter gehört und hier auch die grundsätzliche Kritik anzusetzen hat, ist hie und da schon in Ansätzen formuliert worden. Doch eine zusammenhängende Darstellung dieses Problems, zu der dieser Aufsatz vielleicht eine Skizze sein könnte, fehlt bislang.

Die Feststellung, daß es in der science fiction keine Arbeiter gibt, ist erst einmal eine Banalität. Die typischen Tätigkeiten sind die des Abenteurers: Jagd, »Erforschung« fremder Welten, Militaristisches, Piloten und Schützen, Spionage. Im Hintergrund der Handel, aufgefaßt als Trickkiste mit Glasperlen und dummen Eingeborenen. Dann das immer noch von Edisons Aura zehrende »Erfinden« und Basteln in genialischer Labor-Einsamkeit. Etwas Subkultur und Unterwelt, Tingeltangel, Spielkasinos und Lunaparks, die im Raum schweben. Polizei. Selbst Versuche, glamour-Berufe wie den Reporter, den Star-Juristen, den Diplomaten oder den Arzt aus der low-brow-Literatur der Gegenwart in die Zukunft zu expedieren, scheitern, weil sich der dazu notwendige Bodensatz von ökonomisch einigermaßen konkret faßbarer Tätigkeit kaum in das Genre einschmuggeln läßt.

Nirgends orientiert sich die science fiction, obwohl sie doch die vorgebliche Literatur der Zukunft ist, so sehr an Modellsituationen *abgelaufener* Geschichte, wie wenn es um die »Arbeit« geht. So ist das Thema »Siedlung auf fremden Planeten« an der Pionierzeit des amerikanischen Westens (via Hollywood) modelliert, das Labor am spätromantischen Mythos des titanischen Wissenschaftlers (»Frankenstein« oder »L'Eve Future«), und so geht es fort. Die Produkte tauchen auf als unbegreifliches Zeugnis *fremder* Technik (stumm umsteht das Forschungsteam das rätselhafte Artefakt »einer fremden Rasse«) oder als Tricks: die Maschinen sind es, die alles machen, aber so, daß man nicht richtig mitkommt. Eine Atmosphäre des Varieté-Illusionismus entsteht. Die Geschichten Robert Sheckleys[1] vom

»Free Producer« und vom »Configurator« behandeln solch merkwürdige Maschinen auf ironische Weise: eine dieser Maschinen z. B. stellt alles her, was man will, aber nur jeweils ein einziges Mal; eine andere wirft, ohne Energie zu verbrauchen, endlos ein kostenloses Produkt aus, das dann aber niemand geschenkt haben möchte. Und wirklich wird die beste science fiction dort geschrieben, wo ein Autor die Klischees des Genres ironisch zersetzt. Solche Geschichten, amüsante Schnörkel, verhalten sich zur übrigen science fiction immerhin ein wenig sperrig und verquer, aber der Zukunft bleiben auch sie gleich fern.

Zurück zur Frage, *warum* die science fiction ohne Arbeit auskommt, auskommen kann, ja sogar muß. Diese Unfähigkeit ist zunächst ganz einfach Folge einer noch umfassenderen Schwierigkeit. Der Schwierigkeit nämlich, *Alltagstätigkeiten* überhaupt zu thematisieren. Zunächst; denn damit wird bereits eine Voraussetzung mitvollzogen, die eben die science fiction im eigenen Interesse macht. Die Darstellung des Alltags, und erst recht des Alltags einer durchdachten Zukunft, könnte sicherlich spannend und unterhaltend genug sein. Aber Tatsache ist, daß die Konsumenten Spannung und Unterhaltung nur noch in der Gestalt von Ikonen erwarten (können), die von vornherein die Negation des Alltags signalisieren: das *Monstrum*, die *Katastrophe*, der *Supermann*. Das heißt: Die Darstellung von Alltagsaktivitäten liefe jenen Leserwünschen zuwider, in deren Form sich die *realen* Bedürfnisse der Leser durch die Kulturindustrie pressen lassen mußten.

Im Grunde plaudert die science fiction, wie andere Trivialliteratur auch, mehr aus und gesteht mehr ein, als sie beabsichtigt. Dem Leser aber bleibt das verstellt, denn die Lektüre ist ja Teil seines unbefreiten Alltags. Und die Beiläufigkeit der Lektüre verhindert gerade das Nachdenken über die eigene Motivation[2], sie zu konsumieren. Nicht als »Literatur« einer besonderen, quer zum Alltag stehenden Sphäre von Kultur zugeordnet, sondern als nichts weiter Auffallendes gelesen, entlädt die science fiction ihre starken Reize, ohne dabei Kontrollschranken überwinden zu müssen: »Ist ja bloß eins von diesen Heften.« Und die Leser werden leicht ärgerlich, wenn man sie nach dem Grund einer solchen Lektüre fragt. »Wenn ein Individuum einen Prozeß für so transparent hält, daß es keine Untersuchung über dessen Ursprung zuläßt . . . vermuten wir zurecht, daß ihm der wirkliche Ursprung verborgen ist – höchstwahrscheinlich, weil es diesen nicht akzeptieren könnte.«[3]

2.

Die science fiction klammert den Alltag und den Arbeitsprozeß aus, um die phantastische Befriedigung der umgedrehten Alltagsbedürfnisse nicht zu gefährden. Es mußte erst einmal pointiert die starre Einheitlichkeit des

Gegensatzes zur Realität der Arbeit festgehalten werden, um nicht jenem Fehler zu assistieren, der gerne von Kritikern begangen wird: es seien trotz allem in dieser Literatur noch Ansätze, Themen, an die man aufklärerisch anknüpfen könnte. Doch ist es nun Zeit für das Geständnis, daß es Darstellung von Arbeit in der science fiction trotzdem gibt. Die Frage ist nur: was für eine? Man erkennt nämlich die Arbeit nicht wieder. Die Momente von Aufsässigkeit, von Beinahe-Einsicht in die eigene Ideologie oder unruhige Skizzen von Oberflächenzügen der Entfremdung – all dieses hat die science fiction gewiß, aber sie bindet es ein in jenen vom Alltäglichen forteilenden Phantastik-Effekt.

Die klassische Form verdeckter Darstellung des Arbeitsprozesses in der science fiction ist der *Roboter*. Auch dieser ist kaum je bei seiner Arbeit zu beobachten, aber seine Präsenz ist ein vielsagendes Symbol. Am erstaunlichsten nähert sich die science fiction der Lösung ihrer unerkannten Aufgabe – um sie dann wieder zu vergessen – im Motiv von der Gesellschaft, in der die Roboter alles tun. »Gentlemen, we're all obsolete.«[4] In einem seltenen Augenblick wird die Arbeit als sinnvolle, gesellschaftlich vermittelte Tätigkeit von der science fiction wahrgenommen: wenn es keine mehr gibt. Eigentlich ein Moment utopischer Erfüllung: die Mühsal ist abgeschafft. Aber plötzlich – und ohne daß das Genre daraus Konsequenzen zöge – erfaßt die science fiction ein Schauder: sie ahnt, daß als Merkmal des Menschen und seiner Zukunft Arbeit grundlegend wäre, und tastet nach einem Angelpunkt von Gesellschaftskritik:

»Eine Atmosphäre totaler Sinnlosigkeit. Männer saßen untätig herum, denn es gab nichts mehr, womit sie sich hätten beschäftigen können. Sie waren verwöhnte Gefangene, eingesperrt in einem perfekt funktionierenden Gefängnis.[5]

»Iß, trink und sei lustig . . . Sonst gibt es nichts mehr zu tun! In den letzten 200 Jahren haben die Roboter an Zahl so sehr zugenommen, daß der Mensch nichts, aber auch gar nichts mehr zu tun hat außer freies Essen zu essen, freies Trinken zu trinken und die meiste Zeit seiner wachen Zeit damit zu verbringen, Tri-V zu beobachten. Arbeiten tut nur noch eine kleine Gruppe von Männern und Frauen, indem sie für stumpfsinnige Unterhaltung sorgen, die die Menschen eben verlangen. Aber selbst diese ›Domäne‹ der Menschen ist nun bedroht: die Roboter sind dabei, auch diesen bis zuletzt übriggebliebenen Bereich menschlicher Betätigung unter ihre Gewalt zu bringen.«[6]

Jetzt, wo es die Arbeit nicht mehr gibt, sehnt man sich nach ihr, ist es natürlich auch immer noch die privilegierte Arbeit des Arztes, des Ingenieurs oder des Schauspielers.

»Die Androiden sind ursprünglich dazu geschaffen worden, das zu tun, was wir ihnen befehlen. Aber ich habe keinem Androiden je befohlen, mich von meinem Lehrstuhl zu verdrängen. Und ich kenne einen Chirurgen, der sein Skalpell nicht aus der Hand legen wollte, und einen Ingenieur, der stolz auf seine Arbeit war. Der Chirurg ist jetzt tot. Er hat Selbstmord begangen. Und der Ingenieur hat seine Gehirnwäsche hinter sich und ist nicht mehr stolz auf seine Arbeit.«[7]

Hier wird die Arbeit plötzlich beinahe wieder gegenständlich. Im Umriß dessen, was abgeschafft, nicht mehr da ist, entsteht sogar die Andeutung der Utopie *befreiter* Arbeit. Genauso erscheint der verhaßte Alltag in und nach den Katastrophen, die die science fiction so gerne schildert. Im Augenblick des Zusammenbruchs – Atomkriege, Eiszeit, Invasion aus dem All, Erdbeben etc. – ballt sich um das eintönige Allerlei des Alltagshausrats eine unglaubliche Aura zusammen: Die Flammen . . .! Unser Haus! Unsere Straße! Die Katastrophen-science fiction schildert möglichst detailliert die Welt, der der Leser entfliehen will (überraschendes Eindringen von Realismus-Techniken in die science fiction), um sie dann gnadenlos zu zerstören und dadurch den vor seinem eigenen Haß zurückzuckenden Leser zu lehren, sich wieder an sie zu klammern.
Die Darstellung der katastrophalen Langeweile geht noch weiter. Mit dem Ausmalen der Leere des Glücks, in dem es keine Arbeit mehr gibt und die Roboter behutsam-streng darüber wachen, daß niemand sich einer Gefahr oder Mühe aussetzt (die Menschen erscheinen als quengelnd-unsichere Kinder), versucht sich die science fiction zaghaft an der Kritik jener Hohlform von Arbeit, der sie ja selbst zuzurechnen wäre, der Freizeit. Wird die Langeweile, die den motivierenden Ausgangspunkt trivialer Lektüre bildet, zum Gegenstand, ist auch ein Grenzpunkt im Inhaltlichen erreicht, an dem es »kritisch« wird. Die science fiction könnte jedoch diese Grenze nur um den Preis der Aufgabe ihrer Prämisse überschreiten, daß die Langeweile durch phantastische Lösung vom Alltag vertrieben wird. Sie muß ständig jene Spannung erzeugen, die die angespannte Langeweile (»Triebspannungen, die bei verdrängtem Ziel dennoch wahrgenommen, aber verleugnet werden«)[8] nicht löst, sondern in ein genauso unlustträchtig verspanntes Ebenbild umformt.
Die Maske, der Zerrspiegel von Arbeit ist jetzt aufgetaucht. Auf Umwegen hat die science fiction also doch eine Art Begriff für die Arbeit entwickelt – und zwar so, wie sie alle ihre Begriffe hat: als ideologisches Mythem. Dieser »Begriff« ist der Roboter. Weniger in der Weise, wie er in einzelnen Geschichten auftaucht, sondern als jene Ikone, die sich beim Leser nach zahllosen – flüchtigen, intensiveren – Kontakten mit der Literaturlandschaft der science fiction niederschlägt und verfestigt – ein Bild, das auch denen, die science fiction nicht direkt konsumieren, vertraut ist. Ein großer, metallen schimmernder, anthropomorpher Automat. In Witzzeichnungen als ratternder Blechkasten, in verschmockter new wave-science fiction als strahlend-graziler Adonis – aber meist laufen diese extremen Züge zusammen in etwas Schweres, Drohend-Vollkommenes. Mit scharfen Kanten oder unnatürlich elegant geschwungenen Konturen ausgestattet, ist der Körper des Roboters doch stets ein Zerrbild des menschlichen Organismus. Dem Menschen in allem überlegen, macht ihn sein Mangel an Schwäche

zum Untermenschen. Ragend, stumm (oder abgehackt, monoton sprechend), gewaltig – kein Mensch! Das ist die Ikone.
Die Beschreibung des Roboters ist durch unausgesprochene Analogien vermittelt. Es sind die folgenden:
(a) Die außer Kontrolle geratene Maschine, das Werkzeug (nicht der Arbeiter!): die Technik, die man nicht mehr überblickt, die plötzlich zum Rätsel wird. Das stockende Fließband.
(b) Das Kind, der Diener (Klischee des treuergebenen »old family retainer«), der Wachhund: Weiterführung der alten Klischees vom Begleiter des Helden. Sentimentale Umformung des Motivs, das seiner technisch-produktiven Bedeutung völlig entleert wird. Der treue Nigger.
(c) Der Dämon, der Verbrecher, das wilde Tier: Technik, die außer Kontrolle gerät. Unbegriffen wie in (a) handelt es sich hier nicht nur um eine Peinlichkeit, sondern eine Bedrohung. Dieses Motiv des Verlustes der Kontrolle (der Roboter etwa als rasender Mörder) führt zur bedeutendsten Erscheinung des Roboters:
(d) Der Sklave. Dann: der rebellierende Sklave.
Verwendet werden diese Formen als (a) Aufhänger für puzzle-Geschichten (»Wie überliste ich den Computer?«), (b) Schmierendekoration, (c) Grusel-Reiz, der im Grunde von einem beliebigen Monstrum dargestellt werden könnte (die spezifische unheimliche Faszination, die vom Roboter ausgeht, ist die Pygmalion-Erotik des Künstlichen). Mit (d) gelangen wir dagegen zu einem »wirklichen« Thema von science fiction. Der Roboter als Sklave, der entweder die über ihn ausgeübte Kontrolle bereits abgestreift hat oder dies doch jeden Moment tun könnte: was geht hinter den metallenen Stirnen vor? Eine Verschwörung? – Deutet sich nun in solchen Situationen ein Moment von Aufruhr, gar »revolutionärem« Denken an? Erheben sich unterdrückte Arbeiter? Mitnichten. Die drohende stumme Horde, die sich da auf die vereinzelten menschlichen Statisten zuschiebt, stellt ja nicht die rebellierenden Arbeiter oder gar das Proletariat dar: es ist die Bedrohung einer sentimental-bürgerlich verzeichneten »menschlichen Individualität« durch unbegriffene gesellschaftliche Zwänge, die mit der Technik identifiziert werden anstatt mit Klassenantagonismus und Expropriation. Das Proletariat ist nur in dem Sinne gemeint, daß ihm durch Parallelisierung die hier auftretenden Charakteristika schmähend angehängt werden: Plumpheit, Stumpfheit, stumme Mitleidlosigkeit (»Metropolis«), ohne daß umgekehrt die Masse der Roboter als Substitut für die Arbeitermassen begriffen werden könnte.
Doch der Gestus des Aufstands bleibt, und hier liegt das Identifikationsmuster: mit der nicht mit Realem verbindbaren Revolte (in der *Atmosphäre* der Arbeit) wird ein vages Ressentiment des Lesers befriedigt, ohne daß es auch nur ansatzweise politisch wird, und im selben Zug wird es den Überich-In-

stanzen zur Bestrafung überlassen – denn es sind ja die metallenen Untermenschen, die revoltieren, und die Menschen, die bedroht sind. So bleibt die mit plagiierten Zügen der Revolution seltsam verbrämte Saga von den Robotern, die aus den Schächten ihrer unterirdischen Fabriken steigen, der Bedürfnissituation des Lesers ebenso äußerlich wie die Darstellung der Roboter-Arbeit.

Der Roboter ist abstrakt, weil er die vollkommen ausgebeutete Arbeitskraft darstellt: er kann nichts Unnötiges mehr tun. Jede Bewegung ist gesättigt von unerbittlicher Präzision und Geschwindigkeit. Daß gerade solche Vollkommenheit krisenanfällig ist, »spürt« die science fiction und läßt den Roboter daher gern wahnsinnig werden. Er durchbricht die in seine Schaltkreise genagelten Verbote und revoltiert. Das aber wird umgeformt zu einem kleinen Psychodrama vom Aufstand und seiner Niederschlagung; die Wünsche des Lesers werden gelockt und dann bestraft, denn die Identifikationsfiguren gehen unter. Die »Leistung« des Robotermotivs läßt sich damit zusammenfassen: totale Abstraktion von realen Arbeitssituationen bei gleichzeitiger Dämonisierung des unbegriffenen Produktionsvorganges (verstärkt durch die erotische Faszination des Motivs vom »Künstlichen Menschen«). Die schuldlose Identifikation mit der *verschlüsselten* Figur des sich auflehnenden Arbeiters wird ermöglicht, bleibt aber folgenlos, weil sie simultan zurückgenommen wird. Der Gebrauch des Roboters erlaubt die Elimination der Arbeitsrealität und gleichzeitig die der Zensur entgehende Teilnahme an einem als vage in der Arbeitswelt ablaufend imaginierten »Aufstand«, an die sich die Bestrafung anschließt. Mit dem Motiv des Roboteraufstandes – einem der Trivialliteratur von den Träumen der Leser »abgerungenen« Thema, das dann wieder umgefälscht wurde – werden Identifikationsprozesse nahegelegt, *die die Resignation durch eine kurze Traumentladung von Auflehnung stabilisieren.* Durch all diese Formen wird das Analogon, das eigentlich ja den Anlaß der Robotergeschichte als literarischer Technik liefert, wieder völlig in den Hintergrund gedrängt: das des Arbeiters.

Manchmal kommt es in der science fiction vor, daß ein Mensch sich gezwungen sieht – aus finanziellen Gründen oder, in einer von Robotern überfremdeten Welt, »um es ihnen zu zeigen« –, einen Roboter zu spielen, ihn so nachzuahmen, daß niemand den Unterschied bemerkt. Das gehört zum Nachdenklichsten; zwei der besten Geschichten dieser Art sind Mathesons *Steel* und Walter M. Millers *The Darfsteller*[9] – aber der Mensch mimt dann doch wieder nur einen mechanischen Schauspieler oder steigt gegen einen Roboter in den Ring. Die eigentlich kritische Wendung des Motivs: der arbeitende Mensch als Roboter, der Roboter als Arbeiter, kommt selten und nur verstümmelt vor – immer gleich in die allgemeine *1984*-Psychose des Überwachtwerdens verschoben. Es gibt zahllose Schil-

derungen des Kontroll-Alptraums, in dem den Menschen elektronische Monitoren in den Leib eingebaut werden, die Unerlaubtes unmöglich machen und Faulheit schmerzhaft bestrafen. Hier wurden wahrhaft Herrschaftsmechanismen »verinnerlicht«.

Dieser grimmige science fiction-Scherz verliert dann aber wieder all seine Stoßkraft, wenn man das Gegenbild von Befreiung sich besieht, das als happy end serviert wird: eine versimpelte Darstellung des status quo. Wie vielversprechend beginnen science fiction-Romane zuweilen! Etwa mit der Frage: »Glauben sie wirklich, daß eine Maschine besser ist als ein Mensch? Sind sie wirklich der Meinung, daß die Menschen nicht fähig sind, ihr Schicksal vernünftig zu gestalten?« – und enden wird es, nach mancherlei verwickelten Gewalttätigkeiten, bei denen die Helden an der Spitze verwirrter Massen agieren, so:

». . . ›Haben Sie schon einen Überblick?‹ fragte er neugierig. ›Was ist denn nun übriggeblieben?‹ ›Haben Sie es so eilig?‹ fragte Fields lächelnd. Barris nickte. ›Der Komputer soll aber nicht länger unser Herr, sondern nur unser Diener sein . . . Wir haben damals ein Abkommen geschlossen, Fields. Sie haben der Weiterbenutzung von Komputern zugestimmt, wenn diese vernünftig benutzt werden. Hoffentlich können Sie die alten Kampfrufe vergessen. Sie waren notwendig, um die Massen aufzuwiegeln, haben aber ihren Sinn verloren.‹
›Ich bin völlig Ihrer Ansicht‹, entgegnete Fields verständnisvoll. ›Gegen eine vernünftige Verwendung technischer Hilfsmittel ist nichts einzuwenden . . . Allerdings muß ich auf der Erfüllung meiner Bedingungen bestehen. Das technokratische System muß zerschlagen werden. Die Menschen verlangen ihre Würde zurück . . . Die Maurer (sic!) und all die anderen, die von ihrer Hände Arbeit leben, wollen wieder als Menschen anerkannt werden. Niemand soll auf andere herabsehen, nur weil er einen wichtigen Staatsposten hat.‹«[10]

»Die Menschen verlangen ihre Würde zurück . . .« Was soll das heißen? Wie hilflos geht es zu, wenn am Ende der Geschichte zwei Protagonisten darüber feilschen, wie die Gesellschaft denn nun organisiert werden soll und welche Rolle die Technik in ihr zu spielen habe! Der Gegensatz zum Roboter ist der Maurer.

Der Roboter, von unmenschlicher Häßlichkeit oder Schönheit, ist unmenschlich noch in jenem Augenblick, wo er so perfekt-android gestaltet ist, daß man ihn mit dem Menschen verwechseln könnte. Wird mit diesem alten Unheimlichkeitsmotiv – bist du du? bist du Puppe? – nicht ein Geheimnis ausgeplaudert? Kann sich der lesende Mensch nicht an der Stelle des Roboters imaginieren? Dann erführe er in der Tat »sich« als blicklos entfremdeten Automat, bei dem alle täuschende Menschenähnlichkeit eben nur täuscht – hinwegtäuscht über den inhumanen Charakter der Arbeitsorganisation. Aber das Roboter-Motiv ist so konstruiert, daß die Arbeit bereits selbst, weil dem Robot zugeordnet, emotional negativiert ist, und die Wendung gegen das Roboterhafte schließt die Ablehnung aller organisierten Arbeitstätigkeit mit ein, von der gerade noch die Handwerker, »die von ihrer Hände Arbeit leben«, verschont bleiben. Die science fiction läßt

ihre Figuren dafür kämpfen, »freie Menschen zu sein«; das bedeutet, daß sie sich immer wieder die dem Leser eigentlich verhaßte Gegenwart im Triumph zurückerobern. Die Robotisierung der Arbeit wird erkannt und als Grauen abgelehnt, aber das Gegenbild, auf das der Leser wartet, existiert nicht. »Die Leser werden dadurch süchtig und bei der Stange gehalten, daß ihnen in einer Art psychischen Wechselbades in auswegloser Eskalierung paranoide Scheinlösungen verabreicht werden, als deren ›Überwindung‹ oder ›Synthese‹ dann wiederum . . . eben der ökonomische, gesellschaftliche und politische status quo ausgegeben wird, aus dem die science fiction ihr Kapital schlägt.«[11]

Autonome Arbeit tritt deshalb als Möglichkeit nicht in den Gesichtskreis. Kontrolle unverstandener, entfremdeter, *fremder* Arbeit ist der Ausgangspunkt. Es werden nicht einmal mehr die der science fiction so naheliegenden Stoffe: technische Probleme zu verfolgen und zu lösen, in ihrer inhaltlichen Fülle ausgeschöpft. Zwar hat die Gestalt des Roboters alle die Charakteristika in sich aufgesogen, die das populäre Bild technischer Vorgänge bestimmen: Metall, Schwere, Kunststoffe, Wuchtigkeit/Detailpräzision, geheimnisvolle Elektronik, dann wieder naiv: Greifarme. Seine Funktion im Erzählen aber entfernt sich von dieser Abbildung der Technik. Er ist schon zu Beginn nur das Bild ihrer Oberfläche: es klickt und summt, Lampen (Augen?) leuchten auf, spezialisierte Glied-Werkzeuge zucken aus scheinbarer Flächigkeit verblüffend auf. »Blitzartig« drehen sich die Roboter herum: ehe man es merkt, haben sie einem schon einen Martini in die Hand gedrückt oder den Halswirbel gebrochen. Von außen gesehen, mißtrauisch/bewundernd betrachtet, zelebriert die Technik ihre unbegreiflichen und wahrscheinlich hochgefährlichen Tricks. Was geschieht unter der Oberfläche? Man kann es nicht wissen, und häufig kratzen sich selbst die Spezialisten am Kopf: »Mit diesem Robot werden wir noch allerhand Schwierigkeiten kriegen. Er ist total verrückt.«[12] Vielleicht wird dieses Aggregat von Technik wirklich verrückt und bedroht die Menschen, wie sein oft beschworener Ahne, der Golem?

Der Golem ist ein künstliches Geschöpf der Magie, für die mittelalterliche Hauswirtschaft bestimmt. »Die polnischen Juden machen nach gewissen gesprochenen Gebeten und gehaltenen Fasttagen die Gestalt eines Menschen aus Ton oder Leimen, und wenn sie das wunderkräftige shem-ham-'phorash darüber sprechen, so muß er lebendig werden. Sie heißen ihn Golem, und brauchen ihn, allerlei Hausarbeit zu verrichten, allein er darf nimmermehr aus dem Hause gehen.«[13] Und wie Meyrink, an die kabbalistische Sage anknüpfend, fortfährt, hat der Rabbiner den Golem erschaffen, ». . . damit er ihm als Diener helfe, die Glocken in der Synagoge zu läuten und allerhand grobe Arbeit tue«.[14] Aber der Golem wächst riesengroß oder verfällt eines Tages in Tobsucht, und der Rabbi muß ihm unter Lebensge-

fahr den zaubermächtigen Gottesnamen wieder entziehen, so daß der Golem als Lehmklumpen zusammensinkt. Magische Schaffung eines Menschenbildes, im Kern jedoch gebunden an die alte Sehnsucht, die »grobe Hausarbeit« möge sich selbst tun: Zauberlehrlings Besen, Heinzelmännchen, fairies, gute Hausgeister. Und ebenso ist bei aller technischen Aufgeladenheit des Roboterbildes seine eigentliche »Ladung« magisch. Der Roboter ist als Strukturelement einer science fiction-Erzählung beinahe beliebig ersetzbar durch die ihn auch tatsächlich immer mehr verdrängenden Dämonen, Voodoo-Puppen, gebannten Kadaver, Marionetten, die mit ruckenden Bewegungen »automatenhaft«, aber ohne noch technische Innereien vorzuspiegeln, eine Arbeit tun. Von dieser magischen Seite der Roboter-*fantasy* ist auch als eigentliches Problem der Robotererzählung nicht die Arbeit und ihre Organisation erkennbar, sondern ihre Kontrolle beziehungsweise deren Zusammenbruch. Diese Kontrolle wird – hinter bürokratischen, elektronischen, hypnotischen, polizeistaatlichen Staffagen – im Grunde immer wieder als magische geschildert. Als magische: das heißt, als nicht bekämpfbare. Ein Bannspruch, und du arbeitest und weißt nicht, warum.

Nicht das *Warum* und *Wie* der Arbeit ist also das Thema, sondern die Verhinderung ihrer Autonomie, und die Formulierungen des Themas sind, implizit oder explizit, magische. Ziemlich deutlich, wenn auch dann bloß als zynisches Märchen endend, ist hierzu Ron Goularts kleine Geschichte »Junior Partner«. Der Vater erklärt dem Sohn, der das Geschäft übernehmen soll, wies funktioniert. Er zeigt ihm ein Schubladentablett mit kleinen Puppen, die die Züge der Angestellten tragen.

›Schau‹, sagte mein Vater, ›wenn die Puppen in der Schublade sind, müssen die Angestellten arbeiten. Nur zum Waschen dürfen sie ab und zu mal gehen usw., das ist erlaubt, sonst nichts.‹ Er hob die Schublade behutsam auf und schob sie in seinen Schreibtisch zurück. ›Wenn sie sich auf dem Schubladentablett aufhalten, dann sind sie beim Mittagessen oder trinken Kaffee. Einen Extra-Zauber gibt es für Einstellungen, familiäre Schwierigkeiten und Begräbnisse. In dem Buch wirst du das alles genauer erklärt finden. Meine Randbemerkungen in diesem Buch werden dir zeigen, wie die alten Zauberworte für die heutige Zeit entsprechend verändert werden müssen, um ihre Wirkung zu tun.‹ Er setzte sich auf seinen Stuhl.

›Nehmen wir Punkt 5: du beförderst sie aus der Schublade aufs Tablett zurück. Das bedeutet Feierabend. Sie können nach Hause gehen und haben die Nacht bis zum nächsten Morgen für sich. Falls du aber mal Überstunden brauchst, laß sie einfach in der Schublade. Wenn du willst, daß einer, der schon nach Hause gegangen ist, wieder zurückkommt, nimm etwas Pulver und tue ihn vom Tablett herunter zurück in die Schublade. Du sollst sehen: der Angestellte wird sehr schnell wieder da sein.‹ Vater klopfte mit dem Zeigefinger an den Schreibtischrand.

›Denke daran, mein Sohn‹, fuhr er fort. ›Ungeschicklichkeiten sind bei alledem ganz unverzeihlich. Denn was den Puppen passiert, widerfährt auch den Personen. Und die behalte ich die ganze Zeit unter Kontrolle. Um die Puppen mit den Personen eins werden zu lassen, mußt du immer ein spezielles Zauberwort sprechen. Und es wäre viel zu viel Mühe, jeden einzelnen jeden Tag immer wieder aufs Neue in Betrieb zu setzen. Deshalb behalte ich sie ständig unter magischer Kontrolle.‹

Er schaukelte ein wenig auf seinem Stuhl hin und her. Dann sagte er: ›Ich war nur einmal ungeschickt. Das war, als Hollis sich sein Bein brach.‹
Er schaukelte nach vorne und hielt dort inne.
›Ich bin nicht sicher, ob ich alles verstehe, was du sagst, Vater.‹
›Nun‹, wunderte er sich, ›warum eigentlich nicht? Es ist doch wirklich einfach genug. Aber was solls, du wirst es eben lernen müssen. Denn wenn ich dich befördere, muß ich vollkommen sicher sein, daß die Dinge so weitergehen wie bisher.‹
›Welche Dinge, Vater?‹
Er drehte sich ruckartig herum und runzelte die Stirn. ›Ist das denn immer noch nicht deutlich genug? Das Ganze ist doch dies: Du sollst jetzt einfach wissen, daß du den durchschnittlichen Angestellten nicht über den Weg trauen, geschweige denn von ihnen erwarten kannst, daß sie sich einen Dreck um das Geschäft kümmern. Du glaubst doch nicht etwa im Ernst, daß sie, sich selbst überlassen, etwas anderes täten als herumzulungern und über die Gehälter zu jammern?! Siehst du, mit diesen Puppen aber kann ich sie kontrollieren. Ich kann sie an ihren Schreibtischen halten, ihre Essenszeiten und Pausen regulieren und sichergehen, daß ich für mein Geld ein Maximum an Arbeit und Leistung bekomme . . .‹ Einiges hiervon mag dir vielleicht nicht ganz moralisch erscheinen, ›aber nicht alles im Leben ist eine Frage von richtig oder falsch. Ich habe schon einer Menge Leute mit diesem System ihren Arbeitsplatz erhalten, sogar während der Depression unter Roosevelt.‹«[15]

Das ist immerhin (»und wenn du Überstunden brauchst, laß sie einfach in der Schublade«) nicht ohne einen satirischen Blick auf das reale Büro geschrieben. Die tiefere Wirkung aber leitet sich wieder her aus der Voraussetzung, daß das Opfer von Magie sich nicht befreien kann, und der Leser, dem die Verstrickung in Kontrollen so plastisch vorgeführt wird, wird es schwer haben, will er sein »genauso komm ich mir vor«-Gefühl in eine Reflexion der eigenen Lage umsetzen. Sein eigenes dumpfes Gefühl, manipuliert zu werden, wird bestätigt, ohne daß es Aufklärung erfahren würde. Das ist die Arbeitsweise von science fiction überhaupt: die richtige Ahnung zu reizen, um sie dann in der falschen, ohnmächtigen Form zu belassen.
Vollends zum Vorschein kommt der von der realen Arbeitswelt wegweisende Inhalt der Roboter-Metapher in jenen allzu häufigen, epigonal existentialistischen Romanen, wo alle, die den Protagonisten umgeben, als Marionetten »entlarvt« werden (»The world is a mindless machine and only you are alive«).[16] Etwa so:

»Was, wenn es wirklich wahr wäre? Die ganze Welt eine geistlose Maschine. Die Menschen einfache und willenlose Teilchen dieser Maschine. Nur ganz wenige von ihnen wirklich bewußt, wirklich lebendig. Was, wenn das Ende der Welt dir näher wäre als der Verstand, der sich hinter dem Gesicht versteckt, mit dem du gerade sprichst? Was, wenn die Gespräche der Menschen, ihre Sehnsüchte, wenn überhaupt alles, was den Menschen etwas bedeutet, vor einer Million Jahren oder mehr bereits auf einer Art Schallplatte aufgenommen wurde? Was, wenn du ganz alleine bist?
Sehr, sehr langsam (Carr fühlte, daß, machte er eine zu schnelle Bewegung, ihn das große und unheimliche Etwas hinter ihm packen würde) schaute er sich im Kontor um. Alles ging ganz normal weiter: murr-murr, ratta-ratta, klick-klick (und draußen rumble-rumble).
Genau wie eine Maschine.

Was tätest du also, wenn du feststelltest, die Welt ist eine Maschine und du bist zwar in ihr, aber nicht mehr du selbst?
Es gäbe nur eins zu tun, nur eins: Du gingest zu *deinem* Platz in dieser Maschine und tätest so, als seiest du wirklich nur ein Teil von ihr, so daß das große und unheimliche Etwas gar nicht erst merken würde, daß du lebst . . .
Vom nächsten Schreibtisch aus grinste Tom Elvestend breit und mechanisch zu Carr herüber. Sein Blick dabei war vollkommen ausdruckslos, und wenn er den Mund dazu aufmachte, sah er aus wie eine aus dem Innern ihres Bauches sprechende Riesenpuppe.«[17]

Der Roboter wird ersetzt durch die Marionette, beziehungsweise sie drückt die wesentlichen Züge des Roboter-Mythems adäquater aus, als dieses es in seiner ursprünglich-technischen Version vermag. Die Lebensabläufe unterliegen totaler Kontrolle. Nachdem Arbeit nicht mehr anders denn als kontrollierte Arbeit gedacht werden konnte, wird jetzt nur noch Kontrolle gedacht und die letzten Reste der auf Arbeitsprozesse deutenden Bilder werden eskamotiert. Puppe, Roboter, Golem – das reale Interesse des Lesers, das tastend auf die Arbeit zielt, ist so fest eingesponnen in defaitistische Tagträume, daß mit den Mitteln und auf dem Markt der science fiction eine befreiende Rückkehr zum Thema nicht möglich ist.
Daß den Roboter mit der Frage, die ihn hervorgebracht hat, längst kein Gedankengang mehr direkt verbindet, drückt die science fiction manchmal paradigmatisch auf ihren Titelbildern aus.[18] Ein Topos, der auf diesen bunten Aufmachern der science fiction-Magazine wiederkehrt, ist das Bild eines Roboters, allein inmitten einer öden Wüsten- und Ruinenlandschaft stehend, in der einzelne, halb erkennbare Trümmer menschlicher Zivilisation aus Sand und Geröll ragen. Horizontale Ausdehnung der Wüstenei bis an den Rand des Blattes oder riesiger Sternhimmel, Unendlichkeit andeutend, markieren die Allgemeinheit dieses nach-apokalyptischen Zustandes. Der Roboter, glatt, gut geölt, perfekt, starrt auf ein vom Sand begrabenes menschliches Skelett hinab – erschrocken? gerührt? amüsiert? Nein, es ist wohl nur zoologisches Interesse. Oder er wartet an einer verkrümmten Verkehrsampel inmitten der Einsamkeit, auf der noch immer ein *wait*-Zeichen flackert, die Arme mit ironischer Geduld in die metallnen Hüften gestemmt. Worauf? Er braucht nichts mehr von diesem Untergegangenen. Vielleicht fühlt er sich etwas nostalgisch. Ein selbst wie der Mond schimmernder Pierrot, spaziert er, den Kopf in die Hand gestützt, durch die Nacht, vielleicht ein bißchen traurig, im Grunde unbekümmert. Auf einem dieser bizarr-naiven Titel sitzt er vor dem geborstenen Spiegel einer auf dem Schutt balancierenden Frisierkommode und gibt die narzistische Pantomime der Kosmetik zum Besten, ein Ölkännchen zum Gesicht führend. Satire und Sentimentalität mischen sich in diesen beiläufigen Abschiednahmen, aber das Gefühl, das die betrachtenden Leser dabei streifen mag: was ist in dieser melancholischen Einsamkeit für ein Gedanke an seine Grenze gekommen? wird für die science fiction nie zur Erkenntnis werden, da sie die

Pointe in den Geschichten von den Robotern nicht mitgekriegt hat und nicht weitererzählen konnte: daß die menschliche Arbeit das Problem der Utopie ist. Der Robot, nur die Hülse dieses Problems, geistert durch die Texte und über die Titelbilder: kokett, mit amüsant-seltsamen Verrenkungen seiner flexiblen Gliedmaßen (ein Clown!?), aber mit seiner metallnen Oberfläche kein Spiegelbild zurückgebend. Irgendwie hat er etwas Vorwurfsvolles: man hat ihn nie zu Wort kommen lassen.

Anmerkungen

1 Robert Sheckley, »The Necessary Thing« und »The Laxian Key«, *The People Trap* (1968), Pan Books, London 1972, S. 106–118 bzw. S. 134–145.

2 »Aber mit der Zeit drang ich immer tiefer in die Materie ein und begann zu erkennen, was dahintersteckt, nämlich nicht nur verwegene Abenteuer und Ausbrüche einer üppigen Phantasie, sondern auch logisches Weiterdenken der heutigen Gegebenheiten« (aus einem Leserbrief in *Terra* 336, Moewig-Verlag, München, o. J.) Oder: ». . . sicherlich ein guter Teil der Erzählung will auch hier nicht mehr als eben unterhalten, aber der andere Teil ist sichtbar von dem glühenden Eifer erfüllt, den Menschen endlich von seinem kleinlichen irdischen Hader loszureißen und seine Augen und sein Denken . . . in die Tiefen des unendlichen Alls zu wenden« (*Terra* 378, a.a.O.).

3 Ernest Jones, »Rationalization in Everyday Life« (1908), übersetzt in: *Psyche* XXIX/1975, S. 1134 ff.

4 Robert Silverberg, »The Macauley Circuit«, in: ders. (Hrsg.) *Men and Machines,* New York 1968, S. 82.

5 Jack Williamson, »With Folded Hands«, ebd., S. 221–222.

6 Michael Elder, *Paradise is not Enough,* Pinnacle Books, New York 1971, Rückumschlag.

7 Edmund Cooper, *Aufstand der Roboter,* Heyne-SF 3213, München 1970, S. 38.

8 Otto Fenichel, »Zur Psychologie der Langeweile« (1934), in: *Psychoanalyse und Gesellschaft,* Raubdruck, Frankfurt 1972, S. 118.

9 Richard Matheson, *The Shores of Space,* New York 1957, S. 36–60; Walter M. Miller, »The Darfsteller«, in: Isaac Asimov (Hrsg.), *The Hugo Winners,* Harmondsworth 1964, S. 21–89.

10 Philip K. Dick, »Vulkans Hammer«, *Terra* 395, München o. J.

11 Manfred Nagl, *Science Fiction in Deutschland,* Tübingen 1972, S. 61. Das beste mir bekannte Buch über science fiction.

12 Isaac Asimov, *I, Robot* (deutsch: *Ich der Robot,* Berlin o. J., Gebr. Weiss Verlag., Utopische Taschenbücher, S. 50).

13 Jacob Grimm über den Golem in der *Zeitung für Einsiedler,* 1808. Leicht zugänglich zitiert in: Robert Plank, »Golems and Roboter«, *Insel Almanach auf das Jahr 1972: Pfade ins Unendliche,* Frankfurt 1971, S. 74.

14 Gustav Meyrink, *Der Golem* (1915), Bremen o. J., Schünemann Verlag, S. 67.

15 Ron Goulart, *What's Become of Screwloose?,* Daw Books, New York 1971, S. 30 f.

16 Fritz Leiber, *You're All Alone,* Ace Books, New York 1972 (urspr. 1950 im *Fantasy Magazine*), Slogan auf der Umschlagseite.

17 Ebd., S. 16–17.

18 Etwa *Astounding SF,* Oktober 1955; oder *Magazine of Fantasy and SF,* September 1960, Dezember 1970, März 1971 usw.

Hellmut G. Haasis
Fiat – Legende und Wirklichkeit

Humanisierung als technisches Instrument gegen die Arbeiterkämpfe

I. Die Legende – aus der Sicht eines Kapitalvertreters

Dr. Carlo Mangiarino, heute etwa 38 Jahre alt, ist Direktionsassistent in der Technischen Direktion des Fiat-Werkes Mirafiori. Er ist zuständig für die Experimente mit Arbeitsinseln und Verhandlungspartner der FLM. Das Folgende ist ein Auszug aus einem Gespräch, das am 27. März 1974 geführt wurde.

Realistisch gesehen, liest der in der traditionellen Montage Beschäftigte die Seiten eines Buches, die nicht miteinander verbunden sind. Er ist wie eine Person, von der man verlangt, einen Roman zu verstehen, obwohl sie den Roman nur nach herausgerissenen Seiten liest. Bei der nun in Gang gekommenen Wiederzusammensetzung der Arbeit werden wir versuchen, den Arbeitnehmern einige Kapitel dieses Romans, der die Arbeit darstellt, ganz zu überlassen und ihm durch die Rotation zwischen den verschiedenen Arbeitsinseln die Möglichkeit zu geben, den Inhalt der verschiedenen Kapitel so zu verstehen, daß er sich auch der Bedeutung des ganzen Buches bewußt wird. Der Arbeitnehmer soll also imstande sein, den Produktionsprozeß zu überblicken. Wir erwarten dafür eine positivere Beteiligung (partecipazione) und eine intellektuell ausgeglichenere und wertvollere Anpassung an die Arbeit, und wir werden, um zu sehen, ob diese Arbeit unseren Erwartungen entspricht, das alles genauestens prüfen.
Wir haben also zwei Ziele: 1. eine größere Mitverantwortung der Arbeitnehmer und 2. ein höheres Qualitätsniveau des Arbeitsergebnisses.
Ich möchte folgendes anfügen: im Grunde ist auch schon das Fließband eine typische Form der Gruppenarbeit, und zwar mit einer gewissen Philosophie. Denn man könnte sagen, daß am Band alle mit dem Weiterreichen eines Backsteines beschäftigt sind. Und wenn alle diese so arbeitenden Personen miteinander in Harmonie stehen, dann ist auch das Band ein sehr wertvolles System. Von den sozialistischen Ländern erzählt man, daß es dort keine Krise dieser Arbeitsweise gibt. Doch in unserem gesellschaftlichen System wird das Weiterreichen des Backsteines immer heftiger kritisiert und von manchen nicht mehr für ein gültiges System gehalten. Wir wären aber naiv, wenn wir glaubten, daß wir durch Neuerungen die Wirkung der dauernden Wiederholung von Arbeitsgängen vermeiden könnten. Wir werden eine weniger scharfe Monotonie haben, aber beseiti-

gen werden wir sie nicht. Wir unterstellen einmal, daß derjenige, der einen Motor montiert, heute 600 mal am Tag diesen Arbeitsgang wiederholt. Morgen, nach der Neuerung, wird er nur noch 35, 40 oder 50 Arbeitsgänge machen, die zwar weiter ausgedehnt sind als bisher, aber nach wie vor eine Wiederholung von ein und demselben verkörpern. Wir denken, daß der Arbeitnehmer eine solche Berufstätigkeit eine ziemlich lange Zeit seines Lebens ausüben wird. Ob wir dabei die Langeweile gänzlich abschaffen können, wissen wir nicht. Wir befreien die Arbeitsperson allerdings von der psychologischen Belastung. Schließlich wollen wir in Zukunft gerade auch jene Funktionen der menschlichen Person stärker einsetzen, die nicht nur rein geistloser Natur sind.
Wir müssen bekennen, daß wir harten gewerkschaftlichen Pressionen ausgesetzt waren, bis wir zur gegenwärtigen Änderung der Arbeitsorganisation kamen. Was ich aber gesagt habe, wird von den Exponenten unserer Gewerkschaftsorganisation weitgehend geteilt, zumindest von den fortschrittlichen Exponenten.

II. Geschichte und Analyse der Arbeitsveränderungen bei Fiat

Seit den großen Streikbewegungen von 1968/1969 steht die kapitalistische Arbeitsorganisation im Zentrum der Kämpfe zwischen Fiat-Kapital und Fiat-Arbeitern. In der Bundesrepublik bildete sich um die Fiat-Kämpfe und um die Erfolge der Metallgewerkschaft FLM eine merkwürdige Legende, die in diesem Beitrag durch italienische Stimmen einer ernüchternden Kritik unterzogen werden soll. In der Frage nach dem *Ursprung*, dem *Beweggrund* und der *Zielrichtung* der aktuellen Änderung der Arbeitsorganisation bei Fiat existieren, etwas schematisch betrachtet, drei Thesen.[1]

1. Die Sichtweise des Fiat-Kapitals

Die seit 1972 vorgenommene Veränderung der Arbeitsorganisation stellt die Antwort der Firma auf die jahrelange Kritik der Gewerkschaft am Taylorismus dar. Die Firma beabsichtigt die Humanisierung der Fabrik. Diese These wird in der Bundesrepublik durch die deutschen Korrespondenten aus Italien in Fernsehen, Rundfunk und Zeitungen massenweise verbreitet. Auf wissenschaftlicher Ebene vertritt sie das Institut für angewandte Arbeitswissenschaft in Köln.[2]

2. Die Sichtweise von FLM und der deutschen gewerkschaftlichen Linken

Die Fiat-Arbeiter haben zusammen mit ihrer Gewerkschaft FLM in langen und harten Massenstreiks eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen und somit einen ersten größeren Schritt in der Humanisierung der Fabrik

erzwungen. Diese These vertreten in Italien FLM und PdUP[3], in der Bundesrepublik das Sozialistische Büro mit »express« und »links«. Auf wissenschaftlicher Ebene folgt das Soziologische Forschungsinstitut Göttingen dieser These.[4]

3. Die Sichtweise der revolutionären, nicht in den gewerkschaftlichen Funktionärskörper integrierten Fiat-Arbeiter

Fiat ändert die Arbeitsorganisation vor allem in den kämpferischsten Produktionsbereichen, um besonders politisierte Arbeitergruppen zu zerschlagen, die die einzig schlagfertige gewerkschaftliche Organisation im Betrieb darstellen. Demselben Zweck dient die Auflockerung der Fließbänder. Die angebliche Humanisierung der Fabrik ist vor allem eine vernebelnde Propaganda und soll das Bewußtsein der Arbeiter für die Politik des Kapitals gefügig machen. Diese These vertreten Fiat-Arbeiter der Basiseinheitskomitees CUB (politisch zum großen Teil in *Avanguardia Operaia* organisiert) wie z. B. Bruno Canu (vgl. den Gesprächsausschnitt am Ende dieses Beitrages) oder Arbeiter von *Lotta Continua*.[5]

1. Das neue Fiat-Werk in Cassino

Die Metallgewerkschaft FLM fordert seit Jahren »eine neue Art der Autoherstellung«. Was hier »neu« heißen soll, hat sich aber nie in einer *eindeutigen* Parole niedergeschlagen. Darum konnte Fiat die Arbeitsregelung an den Bändern des neuen Werkes in Cassino anfangs für die erste Verwirklichung dieser Forderung ausgeben.[6]

Das neue Werk liegt im Süden, zwischen Rom und Neapel, in der Provinz Frosinone. Es wurde im September 1972 in Betrieb genommen und hat heute 4400 Beschäftigte.[7] Zuerst wurde ausschließlich der Fiat 126 montiert. Nun baut man dort auch den Fiat 131 zusammen. 80 Prozent des Materials kommen aus dem Werk Mirafiori. Die Motoren und Getriebe liefert das neue Werk Termoli (Region Molise).[8] Der Produktionskreislauf umfaßt nur die Blechverarbeitung (Zusammensetzen der Rohkarosserie), die Lackiererei und die Endmontage. Das Betriebsgelände ist rund 2 Millionen m² und damit fast so groß wie das Werk Rivalta, wo es 1973 zeitweise 19 000 Beschäftigte gab. Erst 190 000 m² sind bislang bebaut. Cassino ist offenbar als das größte Fiat-Werk im Süden geplant.

Fiat erklärte das Werk zu einem Experiment, da an den Montagebändern der Arbeitstakt von 1 Minute auf 3 bis 4 Minuten erhöht wurde. Sie drückte ihre Absicht in folgender Erklärung aus:

»Im Zuge dieser Änderungen werden dem Fließbandarbeiter nicht nur einzelne Handgriffe, sondern zusammenhängende Arbeitsvorgänge übertragen. Das Ziel ist, die Arbeit aufzulok-

kern und inhaltsreicher zu gestalten, das Verantwortungsbewußtsein der Beschäftigten zu vertiefen und die Befriedigung an der Arbeit zu steigern . . . Im Arbeitsablauf sollen ständig wiederkehrende Handhabungen vermieden oder weitgehend eingeschränkt werden.«[9]

Die Erweiterung des Arbeitstaktes an den Fließbändern beschränkt sich auf das Fertigmachen der Rohkarosserie (vor der Lackierung) und auf die Endmontage; sie erstreckt sich also keineswegs auf den gesamten Produktionskreislauf der Autoherstellung. Die Takterhöhung wird dadurch erreicht, daß die Montage statt an nur einem Fließband an vier Bändern ausgeführt wird. Jedes Band läuft mit nur einem Viertel des üblichen Tempos. Dabei führt jeder Arbeiter das rund Vierfache an Arbeitsgängen aus. An allen vier parallel laufenden Montagebändern muß am Ende mindestens ebensoviel – eher sogar noch mehr – produziert werden wie früher an einem einzigen Fließband, das mit der vierfachen Geschwindigkeit lief.

Der ganze Fortschritt der Arbeitsorganisation bei Fiat beschränkt sich beim berühmten Experiment von Cassino auf diesen Parallelbau von vier Montagebändern und eine Schaltung mit einem Viertel der üblichen Geschwindigkeit. Die Technologie hat sich in nichts geändert. Wie in anderen Werken wurde in den übrigen Bereichen die Produktion stark automatisiert. Das Zusammensetzen der Rohkarosserie geschieht an Transferstraßen vollautomatisch: durch Vielpunktschweißmaschinen. Diese Produktionsweise führt zu einem weiteren Verlust an Arbeitsplätzen.

Die Parallelanlage von vier Montagebändern erreicht keineswegs das von Fiat behauptete Ziel: die Anreicherung der Arbeitsaufgaben; denn jeder einzelne Arbeiter erledigt nun gleich mehrere in sich sinnlose Arbeitskomplexe. Das Aneinanderreihen von vier sich stets wiederholenden Komplexen von Arbeitshandlungen macht für den Arbeiter die ganze Arbeit kaum befriedigender. Außerdem erhöhte Fiat die Tagesproduktion an einem Band von bisher 125 auf 137 Stück – und das bei weniger Arbeitskräften als vorher.

Ein Jahr nach Produktionsaufnahme, in der zweiten Septemberhälfte 1973, kam es schließlich zu Kämpfen gegen das hohe Tempo. Bis dahin hatte sich für Fiat die Zusammenarbeit mit der faschistischen Gewerkschaft CISNAL und dem rechten Flügel der Democrazia Cristiana bezahlt gemacht. Während der Tarifbewegung von Oktober 1972 bis April 1973 hatte es keine Streiks gegeben. Im Werk Cassino arbeiteten jetzt nur noch Streikbrecher. Die Direktion gestand das Recht, Betriebsversammlungen abzuhalten, anfangs ausschließlich der faschistischen Gewerkschaft CISNAL zu.[10] Im September 1973 wiederholte die Gewerkschaft eine Kampfform, die aus dem Heißen Herbst des Jahres 1969 stammt: die Arbeiter machten *eine* Karosserie fertig – und ließen die nächste unbearbeitet an sich vorbei laufen, bis die Stückzahl wieder bei 125 pro Tag blieb, wie anfangs vereinbart.[11] In

Cassino hat sich also bezüglich der Arbeitsorganisation tatsächlich nichts geändert.[12] Die Firma selbst scheint von ihrem Experiment wenig gehalten zu haben; denn die einzelnen Bänder wurden von Anfang an so aufgebaut, daß sie jederzeit wieder aneinandergekoppelt werden können, um den alten Arbeitstakt wiederherzustellen.[13]

2. Arbeitsinseln in Termoli und Rivalta

Den nächsten, noch berühmteren Schritt in Richtung einer Veränderung der Arbeitsorganisation unternahm Fiat mit dem Aufbau von Arbeitsinseln, die das traditionelle Fließband ersetzen sollen.[14] Ein erster Versuch von Arbeitsinseln scheint ohne jegliche Propagandakampagne bereits 1972 im LKW-Werk Stura von Torino unternommen worden zu sein.[15] Eine Arbeitsinsel ist ein Komplex von Einzelarbeitsplätzen oder Arbeitsgruppen, die außerhalb des Fließbandes größere Arbeitsgänge selbständig ausführen. Im süditalienischen Werk Termoli wurde seit September 1973 der Motor des Fiat 126 sowohl an einem traditionellen Fließband als auch in einer solchen Straße von Arbeitsinseln montiert. Die Gesamtmontage verteilt sich auf sechs Arbeitsinseln. Der Arbeiter holt sich ein Gehäuse vom Förderband und montiert z. B. in der ersten Gruppe Motorblock, Zylinderblock, Pleuelstange, Kolben, Kurbelwelle und Nockenwelle. Da der Motor vom Band abgehängt ist, wird die Montage im Stand ausgeführt. Nach der Arbeit leitet der Arbeiter den Motor ins Förderband zurück, das zur zweiten Arbeitsinsel führt. Damit gleichzeitig zahlreiche Motoren montiert werden können, umfaßt jeder Montagekomplex, also jede Arbeitsinsel, mehrere Arbeitsplätze, sogenannte Arbeitsstationen.[16] Die Arbeitstakte sind entsprechend der umfangreicheren Tätigkeiten erhöht. Sie betragen an vier Arbeitsinseln je 10 Minuten, an den beiden anderen je 6 bzw. 14 Minuten.

Das Werk Termoli (Region Molise, Provinz Campobasso) hat rund 3000 Beschäftigte und stellt ausschließlich den Motor für den Typ 126 her, übrigens auch für die Montage des Lizenzautos in Polen.[17] Viele Arbeiter sind in zwei Barackensiedlungen untergebracht. Die anderen pendeln bis zu 65 km.[18] Die Produktivität derselben Maschinen liegt in Termoli rund 30% höher als in Mirafiori.[19] Da in der Nähe andere Betriebe fehlen, gab es anfangs die Metallgewerkschaft FLM so gut wie nicht. Erst im Januar 1974 kam es zu den ersten Streiks.

Im Werk Rivalta – 25 km westlich von Torino, seit 1967 im Betrieb, heute mit knapp 14 000 Beschäftigten das zweitgrößte Fiat-Werk in Italien – begann 1974 ein anderer Versuch mit Arbeitsinseln. Hier wird die Innenausstattung des Fiat 126 montiert. Da ganze Karosserien befördert werden,

benötigt man weit mehr Platz als für die Motorenmontage in der Form von Arbeitsinseln. So wählte Fiat anfangs vom geplanten Produktionsgang der 14 Arbeitsinseln erst einmal zwei für den Versuch aus. Später sollten diese Versuchsinseln abgebaut und die nächsten beiden des geplanten Produktionsgangs aufgebaut werden.
Die Karosserie wird außerhalb des starren Arbeitstaktes an festen Arbeitsplätzen von einer Arbeitsgruppe bearbeitet. Jeder Arbeiter wird reihum an allen Arbeiten eingesetzt. Allmählich soll er alle Arbeitsinseln durchlaufen und so den ganzen Produktionsablauf kennenlernen.
Das Experiment von Rivalta brachte für die Firma große Schwierigkeiten mit sich. Eine Karosseriemontage in Arbeitsinseln erfordert nach Angaben von Fiat um 45–50% mehr Platz, was für diesen Produktionsbereich eine Steigerung der Investitionskosten auf 300% bedeuten würde. Für ein neues Werk bedeutete diese Form der Arbeitsorganisation 40% höhere Investitionskosten.[20]
Das Experiment verlief nicht so, wie Fiat es erwartet hatte. Im Juli 1974 arbeiteten in Rivalta 30 Arbeiter an den zwei Versuchsinseln, im August noch 14. Im Oktober ließ Fiat das Experiment sterben[21], ohne mit der Gewerkschaft zu verhandeln, obwohl die Arbeitsinseln im Fiat-Betriebstarifvertrag vom 12. März 1974 mit FLM vereinbart worden waren.[22] Damit hat sich ein großer Teil der in der Stellungnahme von Carlo Mangiarino (s. o.) enthaltenen Ideologie in Luft aufgelöst. Recht behielt dagegen ein Arbeiter von Mirafiori, der mir am 22. 11. 1974 sagte: »Bis jetzt sind die Montageinseln nur Rauchschwaden für unsere Augen.«[23]

3. Kritik der Arbeitsinseln

Die Metallgewerkschaft FLM bezog erstmals am 18. Juli 1973 Stellung. Sie forderte, in Verhandlungen mit der Gewerkschaft müsse garantiert werden, daß *jeder* Arbeiter *alle* Montageinseln durchlaufe, also jeder seine Qualifikation erweitern können müsse und folglich ein Recht auf eine höhere Lohngruppe habe. (Fiat nämlich ignorierte beinahe alle in geltenden Tarifverträgen festgehaltenen Erfolge früherer Kämpfe wie Arbeitsumfang, Kontrolle der Vorgabezeiten, Pausen und Beschäftigtenzahl je Produktionshöhe.) Die Arbeitsinseln müßten Gegenstand kollektiver Verhandlungen der einheitlichen Arbeitsgruppe und der Gewerkschaft sein. Die Arbeiter sollten außerdem noch Endabnahme, Nacharbeiten, Reparaturen usw. übernehmen dürfen. Und endlich sei das System der Arbeitsinseln auf den ganzen Produktionsablauf auszudehnen und nicht auf einen kleinen Teil einzugrenzen.[24]
Wie jede Neuerung warf auch das Problem der Arbeitsinseln die Gewerk-

schaft auf den früher schon einmal erreichten Stand ihrer Erfolge zurück. Alle tarifvertraglichen Ergebnisse mußten erneut erkämpft werden, denn Fiat hatte sie nach Belieben mißachtet.

Politisch fällt bei dem Experiment der Arbeitsinseln auf, daß diese Neuerung in der Arbeitsorganisation mit einem Berg von ideologischem Schaum bedeckt ist. In der Sicht von Fiat geht es nicht allein um eine höhere Produktivität zu geringeren Kosten, sondern auch darum, die Arbeiter mehr am Produktionsablauf zu beteiligen, sie beruflich mehr zu entwickeln, auch ihre geistigen Fähigkeiten auszunützen und sie für die Produktion verantwortlich zu machen. Wie der Versuch von *Rivalta* zeigt, bleibt aber von der versprochenen Humanisierung nichts übrig, wenn sich die erwartete Produktivitätssteigerung nicht einstellt. Die Grenzen der Humanisierung der Fabrik sind durch das Wirtschaftlichkeitsprinzip gezogen. Wo dieses Prinzip verletzt wird, hört der Aspekt der Menschlichkeit in der Fabrik auf.

Die Metallgewerkschaft FLM scheint sich dieser Grenzen nicht immer bewußt gewesen zu sein. Von Anfang an drängte sie darauf, die Arbeitsinseln rasch zu erweitern. Die FLM und besonders ihr linker Flügel in Torino gehen nämlich davon aus, daß sich die bedrohliche Tendenz zur *Dequalifizierung* infolge der neuen Technologien durch eine Anhebung der Berufsfähigkeit (orientiert am traditionellen Facharbeiter) und durch kollektive Höhergruppierungen infolge höherer Berufsfähigkeit in eine gegenläufige Tendenz zur *Requalifizierung* umkehren läßt. Dabei erschienen ihr die Montageinseln als ein rettender Strohhalm. Es handelt sich tatsächlich nur um einen Strohhalm; denn selbst in Termoli arbeiten von 3000 Beschäftigten nur 76 in Arbeitsinseln. Zudem stehen sie unter dem Druck, mehr leisten zu müssen als am parallel arbeitenden traditionellen Fließband, sonst wird auch dieser Versuch beendet werden.

Technologisch gesehen brachten die Arbeitsinseln keinerlei Neuerung.[25] Den behaupteten vollständigen Überblick über den Produktionsablauf bekommen die Arbeiter nicht. Und die Arbeitsgruppe in der Montageinsel bleibt völlig in der Hand der traditionellen Betriebshierarchie (Meister, Vorarbeiter). Die Arbeiter gewinnen keine zusätzliche Macht.

Der von FLM noch mitaufgeblasene ideologische Schaum, der von Anfang an auf den Experimenten lag, rief zahlreiche Illusionen hervor, wie die der autonomen Wahl des Arbeitstempos, der grundsätzlichen Abschaffung des Fließbandes bis hin zur Überwindung des Taylorismus überhaupt. Aber es kam anders. Denn solange das Fließband in der Fabrik noch existiert, wird seine traditionelle Produktionskapazität die Grundlage zur Berechnung der Vorgabezeiten sein. Das Fließband bleibt auch in diesen Versuchen das Rückgrat der Arbeitsorganisation. Zuletzt drohte das ohnehin verschwindend winzige Experiment – maximal arbeiteten 106 von rund 200 000

Beschäftigten des Fiat-Konzern, also 0,05% der Gesamtbelegschaft in Arbeitsinseln – die Aufmerksamkeit der Gewerkschaft von weit wichtigeren Fiat-Maßnahmen (siehe nächster Abschnitt) abzulenken. Heute ist auch in der Gewerkschaft die Diskussion über die Arbeitsinseln vorüber, aber ohne eine gründliche Selbstkritik des anfänglich geschürten Enthusiasmus.

4. Neustrukturierung in Mirafiori

Wie der Arbeiter Canu (s. u.) sagt, hat die Einführung von Robotern und Transferstraßen bereits Massen von Arbeitsplätzen beseitigt. Im Zuge dieser Entwicklung finden die eigentlichen und weit bedeutenderen technologischen Neuerungen statt, die in der Regel zu keiner Verbesserung der Arbeitsbedingungen, sondern zur *Arbeitslosigkeit* führen.
Die verstärkte Automatisierung hat Fließstraßen und keine festen Arbeitsplätze zur Voraussetzung. Auch aus diesem Grund dürfte bei dem jetzigen Stand der Technologie keine zahlenmäßig nennenswerte Einführung von Arbeitsinseln zu erwarten sein.
Schon beim Fiat 132 arbeiteten ab Frühjahr 1973 beim Zusammenschweißen der Rohkarosserie 18 Roboter[26], die zusammen 540 Schweißpunkte anbrachten. Diese 18 Roboter ersetzten 50 Arbeiter. Bei dem seit September 1974 produzierten und seit November verkauften Fiat 131 wurde die Anzahl der Roboter noch gesteigert. Mit Transferstraßen und Robotern wird heute die Rohkarosserie des Fiat 131 vollautomatisch zusammengesetzt. Der Fiat 131, der den 124er ersetzte, brachte bei gleichem Produktionsausstoß einen Verlust von zwei Dritteln der Arbeitsplätze mit sich.[27]
Beim 131er wird die Kontrolle der Schweißarbeiten heute von Minicomputern durchgeführt. Also auch die Utopie von FLM, den Arbeitern die Kontrolle des Produktionsvorgangs zu übertragen, entschwindet.
Am Fiat 500 wurden, als er noch in Mirafiori gebaut wurde, 85% der Schweißpunkte von Arbeitern ausgeführt. Heute ist die *Schweißarbeit von Hand* an der Straße des Fiat 127, der den 500er ersetzte, auf 1,5% gesunken.[28]
Jeder neue Autotyp bedeutet für Fiat eine Gelegenheit, den Arbeitern und der Gewerkschaft ihren vergleichsweise geringen Machtbereich am Arbeitsplatz (von einer Gegenmacht kann man kaum reden) weiter zu beschneiden. So beginnt in aufgezwungener Bescheidenheit von neuem der Kampf um die Vorgabezeiten (ab 20. November 1974 am Band des 131er), um die Erhöhung der Arbeitskräfte, um die Kontrolle der Umweltbedingungen usw.[29]
Neben der raschen Automation, der eigentlich dominierenden Tendenz,

läßt Fiat einzelne, nicht fließbandabhängige Arbeitsgänge an festen Arbeitsplätzen durchführen. Auch hier wird die Illusion der Autonomie des einzelnen Arbeiters oder der Gruppe verbreitet, wodurch die Absicht von Fiat, die geschlossenen Arbeitsgruppen am Band aufzulösen, noch eine ideologische Unterstützung erfährt. Ohne Zusammenhalt in der kompakten Gruppe können die Arbeiter gründlicher als vorher der Betriebshierarchie unterworfen werden. In dem sich in Termoli für die Erwartungen von Fiat offenbar bewährenden Modell der Motorenmontage in Arbeitsinseln arbeitet jeder für sich allein.
Gleichzeitig hat eine starke Automationsentwicklung auch bei den Pressen eingesetzt. Im Werksbereich Mechanik werden die Facharbeiter ebenfalls in zunehmendem Ausmaß dequalifiziert. Wo früher ein gelernter Dreher eine Drehbank bediente, steht heute ein angelernter Arbeiter an vier oder mehr Drehautomaten.
Überall in Mirafiori ist also gerade nicht eine Entwicklung zur Wiederzusammensetzung der aufgesplitterten Arbeitsgänge, zur Requalifizierung des Arbeiters und zur inhaltlichen Anhebung der Berufsfähigkeit zu beobachten. Damit geraten aber die hinter der wirklichen technologischen Entwicklung zurückbleibenden Hoffnungen der Metallgewerkschaft FLM allmählich in die Gefahr, eine zwar tröstende, aber sonst zu nichts mehr nützliche Illusion zu werden.

5. Andere Formen der Angriffe von Fiat auf die Arbeiterkämpfe

Das politische Ziel der neuen Arbeitsorganisation in Montageinseln ist die Auflösung militanter Arbeitergruppen. Dasselbe Ziel verfolgt Fiat mit der Verlagerung einzelner Montagearbeiten weg vom Band und mit den massenhaften Versetzungen, die die FLM bisher zugelassen hat. Die Arbeiter werden z. B. rundherum im ganzen Karosseriebau eingesetzt oder vom Karosseriebau zu den Pressen und von den Pressen zur Mechanik versetzt. In wenigen Tagen ist so die gesamte, jahrelang gewachsene Arbeiterorganisation der geschlossenen Arbeitsgruppen, also das Delegiertensystem zerstört; denn der Delegierte und die neuen Arbeiter kennen sich nicht. Ein konkretes, auf den Arbeitsplatz bezogenes, kontinuierliches politisches Bewußtsein wird auf diese Weise verhindert. Mit der Zerstörung der festen Arbeitsgruppe verliert die Gewerkschaft ihre Basisorganisation.[30] Darüber hinaus wechselt Fiat die Arbeiter sogar zwischen den einzelnen Werken aus, einige von Mirafiori nach Rivalta, andere von Rivalta nach Stura usw., stets mit der Behauptung, die Produktion mache diese Maßnahmen erforderlich.
Ein weiteres Kampfinstrument des Fiat-Kapitals stellen die Entlassungen

dar. 1972 waren es in Torino nicht ganz 250, 1973 schon 500.[31] Fiat hat hier eine lange, beachtliche Tradition.[32] Mit Versetzungen, Entlassungen und Einstellungsstops wurde erreicht, daß von September 1973 bis September 1975 die Zahl der Arbeiter von Mirafiori in der Mechanik von 17 163 auf 14 116, im Karosseriebau von 18 362 auf 15 587 und bei den Pressen von 8704 auf 7622 sank. Mirafiori verlor 6904 Arbeiter, das sind 15,6%. In Rivalta sank die Arbeiterzahl von 17 980 auf 12 988, also um 27,8%.[33]
Ein anderes politisches Druckmittel, das sich leicht auf zig-tausende von Arbeitern ausdehnen läßt, ist die Kurzarbeit. Im Oktober 1974 ordnete Fiat auf einen Schlag für 70 000 Arbeiter in der Provinz Torino Kurzarbeit an. Eine vollständige und sehr genaue Studie stellt für Torino fest, daß die von der Gewerkschaft FLM in einer Art von Mitbestimmung mitzuverantwortende Kurzarbeit keineswegs die Beschäftigtenzahl sicherte, sondern ein Instrument des Angriffs des Kapitals auf die Arbeiterorganisation in der Fabrik war.[34]
Weitere Mittel, die Gewerkschaftsorganisation im Betrieb zu schwächen, stellt die vermehrte Vergabe von Teilarbeiten an Zulieferfirmen dar, in denen es in der Regel keine oder nur eine schwache Gewerkschaft gibt. Auch so lassen sich die gewerkschaftlichen Erfolge unterlaufen. Wenn aber Fiat Aufträge an fremde Firmen vergibt, weiß man, was von der Behauptung zu halten ist, es gäbe keine Arbeit für die eigenen Arbeiter. Schon im Oktober 1973 erfuhr die FLM, daß 24 kleine und mittlere Betriebe in Moncalieri und Orbassano bei Torino erweitert werden, da Fiat seine Produktion aus den Werken von Torino abzog und dorthin vergab.[35] Im Mai 1975 arbeiteten von rund 350 000 Beschäftigten der Provinz Torino 70–80% für die Autobranche, also für Fiat. Die Beschäftigten der Zulieferfirmen wurden auf rund 100 000 geschätzt.[36]
Ein übriges leistet die Vermehrung der Kontrolle über die Arbeiter in der Fabrik. Seit 1969 stieg die Zahl der bei den Fiat-Arbeitern nicht gerade beliebten Meister um 10–12%.[37] Seit Anfang 1973 werden in den wichtigsten Fiat-Werken Soziologen eingesetzt, die bei Konflikten am Arbeitsplatz auftauchen, um die Meister bei der sogenannten Menschenführung zu unterstützen. Diese Soziologen stehen über Sprechfunkgeräte mit ihren Vorgesetzten in Verbindung und dürfen Strafen verhängen.[38] Die Arbeiter und die Delegierten halten diese Soziologen mit Recht für ein gegen ihre Kämpfe gerichtetes Instrument. Sie nennen sie deshalb »Wagenschmiere« oder »Delegierte des Bosses«.
Am Ende bleibt von der angeblichen Absicht der Firma, die Fabrik menschlich und die Lohnabhängigen zufrieden und selbständig zu machen, nichts übrig. Was Fiat beabsichtigt, ist nicht das Ende des Taylorismus, sondern das Ende der Arbeiterkämpfe, die Zerschlagung der gewerkschaftlichen Basisorganisationen. Deshalb müßte sich die gewerkschaftliche Kon-

zeption nicht so sehr auf technologisch offenbar überholte Hoffnungen, sondern auf einen Ausbau der Machtbefugnisse der Arbeitergruppen am Arbeitsplatz und der Delegiertenräte über die Fabrik und auf eine weitere soziale Einigung der Klasse der Lohnabhängigen (»egualitarismo«) ausrichten.

III. Die Wirklichkeit – aus der Sicht eines Arbeiters

Bruno Canu, Arbeiter, ist heute 28 Jahre alt. Er wurde in der Provinz Sassari auf Sardinien geboren. Da er sich keine Berufsausbildung leisten konnte, schlug er sich mit Gelegenheitsarbeiten durch: auf dem Bau und vier Jahre in einer Käsefabrik. 1966 ging er nach Torino, wo er 1968 eine feste Arbeit bekam: als Hilfsarbeiter im Fiat-Hauptwerk Mirafiori. Dort arbeitet er seitdem im Karosseriebau immer am selben Band. 1969 wurde er einer der ersten Delegierten. Bis Juni 1975 war er im Provinzvorstand der FLM. Er ist Mitglied der Organisation »Avanguardia Operaia« und wurde am 15. Juni 1975 als einziger Kandidat der revolutionären Linken in den Stadtrat gewählt. Das Folgende ist ein Auszug aus einem Gespräch, das am 10. Oktober 1973 geführt wurde.

Bis 1969 war bei Fiat die ganze Arbeit sehr, sehr eng verflochten. Wenn ein Band stand, standen sofort alle anderen Bänder auch. Der *Streik* hatte in einer so in sich verflochtenen Arbeitsorganisation ganz zwangsläufig eine einschneidende Wirkung. Das war eine großartige Sache. Die Kommunikation in Mirafiori herzustellen, also alle Arbeiter zu informieren, ist eine riesige Anstrengung. Aber wenn nun *ein* Band stillstand, fragten sich die anderen Arbeiter, warum es wohl stillstand. Sie wußten, daß es irgendwo aus diesem oder jenem Grund einen Streik gab. Das hat Fiat sehr geschadet. Denn mit zwei Stunden Streik ließen wir Fiat acht Produktionsstunden verlorengehen, vorausgesetzt es gelang uns, den Streik nach einer bestimmten zeitlichen Gliederung durchzuführen (articolare). Darum fing Fiat allmählich an, die Arbeitsorganisation elastischer zu gestalten, indem sie, noch ohne größere technologische Neuerungen, einfach Puffer (polmoni) zwischen einem Arbeitsablauf und einem anderen einbauten. Nehmen wir ein Beispiel: beim Zusammenbau der Rohkarosserie gibt es an den Hauptbändern normalerweise zwei Arbeitsvorgänge. Bei dem einen schweißen die Arbeiter, beim anderen machen sie die unlackierte Rohkarosserie fertig, sofern es am Auto noch Kanten oder Beulen gibt. Diese müssen ausgebessert, gesäubert und begradigt werden, damit die Karosserie lackiert werden kann.

Zwischen diesen beiden, vormals immer hoch voneinander abhängigen Bändern wurden nun Pufferzonen eingerichtet. Das heißt: wenn jetzt das Band der Blechbearbeitung stand, konnte in der Lackiererei vollkommen unabhängig davon weitergearbeitet werden, und zwar einige Stunden lang. Wenn es dennoch zum Streik an einem Band kam, dann gingen die Vorgesetzten an dieses eine Band und sagten den Leuten: »Ihr könnt nach

Hause gehen, wir bezahlen euch nicht mehr!« Das war also ein eindeutiger Erfolg der Dezentralisierung. Das entmutigte die Arbeiter. Trotzdem haben sie mit Geduld und Intelligenz Methoden gefunden, Fiat zu schaden.
Wenn ein neuer Autotyp entsteht, passiert regelmäßig dasselbe: das Arbeitstempo steigt. Das zeigt, die Bosse spielen mit den Bestimmungen über die Vorgabezeiten, wie sie gerade wollen. Sie setzen vor allem auf die Rationalisierung, um möglichst alle toten Zeiten zu beseitigen, indem sie Hilfssysteme der entwickelten Mechanisierung einführen und vorsichtig mit der Automation beginnen. In der Blechbearbeitung der Rohkarosserie z. B. gibt es inzwischen viele Werkzeugmaschinen und Transferstraßen, die eine ganze Reihe besonders schwerer Arbeiten beseitigt haben, aber der Arbeiter wird immer denselben Rauch einatmen, den er auch schon drei, vier Jahre vorher eingeatmet hat. Die Probleme werden sogar noch härter. Denn diese neuen Maschinen sind so genau, daß man sie bis auf die Sekunde genau ausnützen muß. Der Gipfel des Taylorismus ist, daß ein Arbeiter an diesen Maschinen Arbeiten verrichtet, die weniger als eine Minute dauern. Er kann gar nicht anders als sich der Geschwindigkeit der Maschine anzupassen. Er macht zwar sehr leichte Arbeiten, aber über acht Stunden hinweg gemacht, ist es einfach unerträglich, wenn man wie ein Affe dauernd nur Knöpfe drückt.
In der Blechbearbeitung der Rohkarosserie des neuen Typs 132 hat Fiat eine Versuchslinie eingerichtet, auf der das Auto durch Roboter fertiggemacht wird. Die vorausgehenden Arbeiten bleiben mehr oder weniger wie gehabt, dann läuft die Karosserie auf einem traditionellen Band zu den Robotern rüber, die dann die einzelnen Teile zusammensetzen. 18 Roboter machen hier die Arbeit von 50 Arbeitern. Bis jetzt machen die Roboter nur die Karosserie und lassen einige Arbeitsgänge für die Bänder übrig. Aber wenn Fiat will, bauen Roboter das ganze Auto. Wahrscheinlich will Fiat jetzt ein neues Auto produzieren, den Typ 131, und dabei bereits in starkem Maße das Roboter-System verwenden. Die lebendigen Arbeitskräfte werden noch nicht ganz beseitigt, aber ihre Zahl wird auf jeden Fall halbiert.
In der Lackiererei standen die Arbeiter eine Zeitlang am dichtesten zusammen. Dort gab es Bäder, in denen die Bleche der Karosserie gereinigt wurden, um von da aus in die Grundierung weiterzufahren, wo sie einen besonderen Lack gegen das Dröhnen erhalten. Danach bekommen sie die erste obere Lackschicht. Dies ist die ekelhafteste und gesundheitsschädlichste Arbeit überhaupt. Die Leute standen in Kabinen, die nur für zwei Arbeiter gebaut waren, aber man stellte sie zu zehnt da rein, weil die Produktion erhöht worden war. Folglich arbeiteten die Abzugsanlagen nicht mehr, so stark war der Lack da drin. Und die Arbeiter aßen geradezu Lack. Es war eine Arbeit zum Verzweifeln. Viele gingen zugrunde.
In der Lackschleiferei wurden die verschiedenen Lackschichten dann gerei-

nigt und verstrichen, damit die nachfolgende Schicht besser hält. Das wurde mit Wasser gemacht. Die Arbeiter standen dort ewig im Wasser. Eine Menge Arbeiter. Kein Wunder, daß hier der stärkste Druck von seiten der Arbeiter bestand. Was hat Fiat nun in der Lackschleiferei außer den berühmten Puffern an Verbesserungen eingeführt? Was hat die Firma gegen diese unmenschlichen Arbeitsbedingungen getan? Sie hat bestimmte Arbeiten beseitigt, und sie beseitigte die Arbeiter. Sie führte anstelle der alten Spritzpistolen neue Lackiersysteme ein, zum Beispiel die Elektrophorese. Es gibt jetzt riesige Wannen mit Lack, in die man den negativen Pol des Stromes hineinleitet, während der positive Pol am Auto befestigt wird. Wenn das Auto nun in die Wannen eintaucht, verteilt sich infolge der Anziehung zwischen positivem und negativem Pol der Lack gleichmäßig. Damit spart die Firma Lack, viel Zeit und noch mehr Arbeiter – und das Auto wird vollkommener. Geblieben sind die Kabinen. Sie haben zwar die alten Abzugsanlagen gegen bessere ausgewechselt, aber damit ist das Problem nicht vom Tisch: denn wenn Fiat wieder mehr Autos braucht, dann werden die Kabinen eben wieder mit Arbeitern vollgestellt. Die Folge: die Lüftung versagt, und die Arbeiter können kaum atmen.

Diese technische Entwicklung hat von Fiat wohlkalkulierte politische Konsequenzen mit sich gebracht: während die Lackiererei früher an der vordersten Front des Kampfes stand, ist sie heute diejenige Werkstatt, wo sich gewerkschaftlich und politisch am wenigsten tut. Dafür haben die Puffer und die durch die technische Verbesserung möglich gewordene Dezimierung der Arbeiter gesorgt. Es gibt, bei gleichbleibender Produktion, heute nur noch die Hälfte der einstigen Arbeitskräfte und neue kamen für die Ausgeschiedenen nicht dazu.

Und nun zu den *Inseln*. Im Grunde gibt es sie ja noch gar nicht. Hier in Torino sind sie noch im Stadium der Erprobung. Und obwohl sie Fiat so angepriesen hat, haben die Arbeiter an den Inseln bereits gestreikt, weil man ihnen keine Vorgabezeiten geben wollte, sondern lediglich anordnete: »Produziert 500 Autos!«

Aber Fiat setzt seine Propaganda für die Inseln fort. *Agnelli* war sogar im Fernsehen zu hören: »Wir müssen die Inseln einrichten. Wir müssen Taylor beseitigen, die Bänder und die Arbeitszerlegung. Laßt uns Arbeitergruppen bilden, die alle Phasen der Produktion von ihrem Anfang bis zu ihrem Ende bewältigen können.« Meiner Meinung nach ist diese Vorstellung des Insel-Arbeiters sozialdemokratisch, denn er soll, und das ist die Kehrseite dieser Medaille, ein Arbeiter sein, der bis zum äußersten verantwortlich gemacht wird. Um dieses Verantwortungsgefühl zu steigern, schafft Fiat sogar neue Methoden des Anreizes, die Verantwortlichkeitsprämien und ähnliches. Dagegen können wir natürlich nicht viel unternehmen, denn wenn ein Arbeiter gezwungen ist, innerhalb einer Insel zu leben, ist es sehr schwierig,

ihm klarzumachen, daß er das Prämiengeld nicht annehmen soll. Damit ich richtig verstanden werde: das mit den Arbeitsinseln kann unter Umständen auch gut gehen. Wenn der Boß die Inseln einrichtet, zerstören wir sie natürlich nicht [er lacht]. Aber wir versuchen, das Bewußtsein und den Kampf der Arbeiter so zu entwickeln, daß sie an diesem Köder der Verantwortlichkeit nicht anbeißen.

Auch die Gewerkschaft fordert immer wieder die Inseln, anstatt der kapitalistischen Arbeitsorganisation insgesamt entgegenzutreten. Die Gewerkschaft sollte aber lieber das System der Arbeitszerlegung angreifen und dafür eintreten, daß die Vorgabezeiten und das Tempo von den Arbeitern und nicht vom Boß festgelegt werden. Aber stattdessen diskutiert die Gewerkschaft wissenschaftlich über den Taylorismus. Wenn ein Arbeiter für eine bestimmte Tätigkeit eine Minute braucht und dabei sehr viel aus sich herausholt, dann kommt Fiat und behauptet, nach den Berechnungen des ewigen Vaters Taylor ließe sich die Arbeit in nur 50 oder 40 Sekunden machen. Sie feilschen also um Sekunden und die Gewerkschaft feilscht mit.

Viel wichtiger als das Feilschen wäre es aber, den Arbeitern soviel organisatorische und politische Kraft zu geben, daß sie nicht mehr produzieren, als *sie* sich zutrauen. Man darf sich nicht in einer wissenschaftlichen Redeweise verlieren, die das Feld des Bosses ist. Denn der Boß bescheißt dich, wenn du zu ihm gehst, um über den Taylorismus zu diskutieren. Unsere Aufgabe ist es vielmehr, die Arbeitsorganisation und ihre Hierarchie anzugreifen, also auch den Boß. Von seiten der Gewerkschaft hören wir aber meistens: ja keine Zusammenstöße mit dem Boß, sonst können wir die Fabrik nicht in Ruhe humanisieren! Die Fabrik aber zusammen mit dem Boß humanisieren heißt, das Hirn der Arbeiter zu verändern und letztlich die Bedingungen des Bosses anzunehmen. Denn der Boß ändert seine Bedingungen nicht, und wenn er sie ändert, dann nur für mehr Pofit.

Es gibt Experimente in Fiat-Fabriken, z. B. in Cassino in Süditalien, wo man die Bänder auf Arbeitstakte von 2 bis zu 4 Minuten umgestellt hat, wo also die Arbeit nicht mehr bis zum äußersten, sondern nur noch teilweise zerlegt ist. Doch die Anlagen von Cassino sind so eingerichtet, daß ein einziger Knopfdruck genügt, um die Bänder wieder in den alten schlimmen Zustand, wie etwa in Mirafiori, zurückzuversetzen. Aber noch redet Fiat für Cassino von der Wiederzusammensetzung der Arbeit. Was heißt das? Es heißt: während der Arbeiter von Mirafiori nur eine Zange hat, gibt man den Leuten in Cassino drei Zangen. Anstatt wie in Mirafiori nur ein kleines Stück des Autos zu schweißen, schweißt der Arbeiter von Cassino das ganze Seitenstück der Karosserie. Er hat also mehr Zeit und wird nicht so schnell verrückt. Anstatt in zehn Jahren verrückt zu werden wie der Arbeiter am Band in Mirafiori, wird der Arbeiter von Cassino in 20 Jahren verrückt.

Aufnahme der beiden Interviews und Übersetzung aus dem Italienischen von Francesco Coppellotti und Hellmut G. Haasis

1 Hier handelt es sich um einen thematisch eingegrenzten Vorgriff auf eine größere Arbeit, die unter folgendem Titel erscheinen wird: Massenstreiks, Delegierte, Gewerkschaften, Politische Organisationen und Arbeitsorganisation bei Fiat in Torino-Mirafiori 1972–1975. Selbstdarstellungen von Arbeitern, Angestellten, Gewerkschaften und politischen Organisationen. Aufgenommen, übersetzt, erläutert und eingeleitet von Francesco Coppellotti und Hellmut G. Haasis.

2 Reinhold Weil, »Die Veränderung der Arbeitswelt bei Fiat«, in: *Angewandte Arbeitswissenschaft. Mitteilungen des Instituts für angewandte Arbeitswissenschaft*, Heft 56, Mai 1975, Köln, S. 18–51. Der Aufsatz bietet ausschließlich Material der Fiat-Direktion. Deshalb sind die Positionen der Gewerkschaft und die vermeintlichen Vorteile für die Arbeiter einseitig dargestellt (S. 40–49). Reinhold Weil warnt – was für den Standpunkt des Unternehmerinstituts verständlich ist – vor dem italienischen Beispiel, wo die Metallgewerkschaft FLM durch Tarifverträge angeblich weitgehende Mitbestimmungsrechte und Möglichkeiten der Investitionslenkung bekommen habe. »Und dies alles bedeutet Eingriffe und Einflußnahme auf bisher dem Unternehmen zukommende Entscheidungen, die eine Verschiebung der Machtverhältnisse bewirken, die weit über den Rahmen hinausgeht, den der Komplex ›Humanisierung der Arbeit‹ beanspruchen könnte« (S. 41).

3 Partito di Unità Proletaria per il comunismo (Partei der proletarischen Einheit für den Kommunismus); bringt die Tageszeitung *Il Manifesto* heraus. Gerade in Torino reicht der Einfluß von PdUP bis in den linken Funktionärsflügel der FLM hinein. Wegen dieser beachtlichen Integration in den Funktionärskörper beteiligte sich PdUP bei den Stadtrats- und Provinzwahlen vom 15. Juni 1975 nicht an der Liste der Revolutionären Linken, sondern gab wie Lotta Continua die Losung aus, die KPI zu wählen. Für den Fall, daß PdUP eigene Kandidaten aufstellte, hatte die KPI mit schweren Angriffen auf den PdUP-Flügel in den Gewerkschschaften gedroht.

4 Horst Kern / Eva Brunlop / Hartwig Heine / Bärbel Kern / Monika Müller / Hans J. Sperling, *Neue Formen betrieblicher Arbeitsgestaltung. Darstellung relevanter Veränderungsprojekte in Großbritannien, Italien, Norwegen, Schweden* (Forschungsberichte des Soziologischen Forschungsinstituts Göttingen), o. O. o. J. (Göttingen 1975); Umstellungsfall Fiat S. 35–43, Literaturliste im Anhang S. VII–IX.

5 Vgl. meine erste Andeutung in dem kurzen Artikel »Thesen zur Problematik des Massenarbeiters beim Fiat-Hauptwerk Torino-Mirafiori«, *Politikon*, Nr. 49, November 1975. S. 25–27; These 4 auf S. 26.

6 Alberto Imazi / Carlo Costa, *L'Organizzazione del lavoro alla Fiat. Produzione e conflittualità operaia*, Venezia-Padova 1975, S. 130 f.

7 Lotta Continua, *Commissione Nazionale Lotte Operaie. Bollettino* N. 5, Marzo-Aprile 1974, o. O. (Torino), S. 109.

8 *Nuova Società*, Anno I, N. 14, 15 luglio 1973, S. 25.

9 *Fiat: Lo stabilimento di Cassiino*, o. O. o. J. (Torino 1972), S. 54.

10 Unveröffentlichtes Interview mit dem FLM-Provinzsekretär von Torino Paolo Franco am 8. Mai 1973.

11 *I Consigli. Rivista mensile della FLM*, N. 1, Dicembre 1973, S. 8.

12 Vgl. Commissione operaia torinese di Lotta Continua, *La Fiat com'è. La ristrutturazione davanti all' autonomia operaia*. A cura di Enrico Deaglio, Milano 1975, S. 124–129, S. 78, S. 266.

13 Imazio/Costa, a.a.O. (zit. Anm 6), S. 129.
14 Presseerklärung von Fiat am 16. Mai 1973.
15 Gianfranco Guidi / Alberto Bronzino / Luigi Germanetto, *Fiat. Struttura aziendale e organizzazzione della sfruttamento*, Milano 1974, S. 81.
16 Die ausführliche technische Beschreibung der Arbeitsinseln von Termoli und Rivalta findet sich deutsch bei Reinhold Weil, a.a.O. (zit Anm. 2), S. 30–39, zusammen mit Fotos und Schaubildern; eine italienische Darstellung in Imazio/Costa, a.a.O., S. 130–135.
17 *Nuova Società*, Anno I, N. 14, 15 luglio 1973, S. 27.
18 Commissione operaia torinese die Lotta Continua, *La Fiat com'è*, a.a.O., S. 78 f.
19 A.a.O. S. 118.
20 *Organizzazione del lavoro tra vecchio e nuovo*. FLM notizie 47 (Januar 1974), S. 56.
21 Kern/Brunlop u. a., a.a.O. (zit. Anm. 4), S. 46.
22 Text in: *Esperienze sindacali. Notiziario per i delegati sindacali FLM di Torino*, Aprile 1974, Anno 2, N. 4, S. 7/8.
23 Über die Probleme des Versuchs von Rivalta vgl. Commissione operaia torinese die Lotta Continua, a.a.O. (zit. Anm. 12), S. 260–265.
24 *Organizzazione del lavoro*, a.a.O. (zit. Anm. 20), S. 57–59.
25 Guidi, a.a.O. (zit. Anm. 15), S. 84.
26 *Illlustratofiat*, Anno XXI, N. 4, Aprile 1973, S. 6.
27 Unveröffentlichtes Interview mit Bruno Canu am 14. 11. 1974.
28 Unveröffentlichtes Interview mit dem erwähnten Mirafiori-Arbeiter von Lotta Continua am 22. 11. 1974.
29 *Il Consiglione. Bollettino dei Delegati della Mirafiori*, N. 1, Dicembre 1974, S. 4/5.
30 Unveröffentlichtes Interview mit Bruno Canu am 17. April 1975. Für diese Art von Mobilität im Karosseriebau vgl. *Il Consiglione*, Gennaio 1975, N. 2, S. 7.
31 Commissione operaia torinese di Lotta Continua, a.a.O. (zit. Anm. 12), S. 62.
32 A.a.O., S. 62–72.
33 Silvia Belforte / Emanuela Merli, *La cassa integrazione nella crisi. Un indagine completa sull'uso della C.I.G. in Torino e provincia 1973–75*, Tabelle 2 und Nachtrag S. 4.
34 A.a.O., S. 9.
35 *Nuova Società*, Anno I, N. 19, 15 ottobre 1973, S. 8.
36 *I Consigli*, N. 14, Maggio 1975, S. 18/19.
37 *I Consigli*, N. 1, Dicembre 1973, S. 5.
38 Commissione operaia torinese di Lotta Continua, a.a.O., (zit. Anm. 12), S. 72/73.

Helmut Hoyer / Matthias Knuth
Die teilautonome Gruppe
Strategie des Kapitals oder Chance für die Arbeiter?

1. Zur Fragestellung

In der bisherigen Diskussion über neue Formen der Arbeitsorganisation dominierte bei den Linken die Ideologiekritik an der »Humanisierungswelle«. Es wurde richtig darauf hingewiesen, daß es sich dabei nur um »eine neue Form (der) Intensifikation der Arbeit, Manipulation des Verhaltens, Verschleierung von Herrschaft«[1] handele. Hinter dieser klaren theoretischen Aussage verbirgt sich jedoch praktische Unsicherheit. Mochten auch die neuen Arbeitsformen nur die »rationellste Form der Ausbeutung«[2] sein, so war dennoch nicht auszuschließen, daß durch sie die Arbeitsbedingungen der Betroffenen verbessert würden, möglicherweise sogar betriebliche Gegenmachtpositionen auf- bzw. ausgebaut werden könnten:
»Die vielleicht nur manipulativ zugestandene Autonomie ist ambivalent, es ist nicht auszuschließen, daß sie emanzipativ in Gebrauch genommen wird.«[3]
Die Beurteilung der Auswirkungen neuer Arbeitsformen war damit so ambivalent wie die Maßnahmen selbst, bewirkten diese doch, wie man hörte, sowohl effektivere Ausbeutung als auch wachsende Arbeitszufriedenheit. Wie sollte man sich also praktisch verhalten? Um diese Frage zu klären, konzentrierte man sich in der bisherigen Diskussion darauf, die Auswirkungen der neuen Arbeitsformen einzuschätzen und entsprechende politische Strategien zu formulieren. Über der allgemeinen Erkenntnis, daß das Kapital primär nicht die Arbeit »humanisieren«, sondern den Profit steigern will, trat die Frage in den Hintergrund bzw. wurde gar nicht gestellt, warum diese neuen Strategien gerade jetzt entwickelt werden und nicht schon früher zur Erreichung dieses Zieles geeignet waren. Der historische, und das heißt auch: transitorische Charakter dieser Maßnahmen drohte in Vergessenheit zu geraten.
Die gegenwärtige Krise erlaubt einerseits dem Kapital verstärkt die Anwendung traditioneller Methoden, die Ausbeutung zu steigern, nämlich Lohndrückerei und Arbeitshetze, und stellt dadurch andererseits die Arbeiterbewegung vor Probleme, die als viel dringender empfunden werden als die Veränderung der Arbeitsorganisation. Ist die »Humanisierung der Arbeit« also eine Konjunkturfrage, wie es das Abebben der öffentlichen Diskussion darüber anzuzeigen scheint? Oder gibt es unabhängig von der Konjunktur

Gründe für das Kapital, neue Formen der Arbeitsorganisation zu suchen, und wenn ja, was hat das mit Humanisierung zu tun?
Wir wollen in diesem Beitrag die bislang in der Diskussion vernachlässigte Frage, warum das Kapital ein Interesse an »humanerer« Arbeit entwickelt, detaillierter erörtern:

- Welche Ziele werden mit neuen Formen der Arbeitsorganisation angestrebt?
- Welche Widersprüche seiner Produktionsweise versucht das Kapital mit den neuen Arbeitsformen zu überwinden?
- Sind diese Arbeitsformen für das Kapital mittelfristig eine relevante Strategie zur Verbesserung seiner Verwertungsbedingungen?

Diese Fragen, stellenweise ergänzt durch Überlegungen zu den Auswirkungen der neuen Arbeitsformen auf die Arbeiter, versuchen wir in der Analyse teilautonomer Gruppen[4] zu beantworten.
Unter teilautonomen Gruppen sind betriebliche Arbeitsgruppen zu verstehen, die innerhalb eines vorgegebenen technischen und ökonomischen Rahmens ihre interne Arbeitsorganisation eigenverantwortlich gestalten, selbst koordinieren, was zu welchem Zeitpunkt mit welchen Produktionsmethoden von wem zu machen ist.
Wir konzentrieren uns in unserer Analyse auf teilautonome Gruppen, weil sie unter den bekanntgewordenen neuen Arbeitsformen die weitestgehende Abkehr vom Taylorismus bedeuten. So können in teilautonomen Gruppen Aufgabenwechsel, Aufgabenvergrößerung und Aufgabenbereicherung vorgenommen werden; sie schließen also die »niederen« Spielarten der neuen Arbeitsformen potentiell ein. Ihre Anwendung erfolgt jedoch nicht auf Anordnung seitens der Vorgesetzten, sondern infolge einer autonomen Entscheidung der Gruppenmitglieder. Damit wird durch teilautonome Gruppen nicht nur der Tätigkeits- sondern auch der Entscheidungs- und Kontrollspielraum der Arbeiter erweitert. Hier liegt der Grund für die mögliche politische Bedeutung von teilautonomen Gruppen: sie können die innerbetrieblichen Herrschaftsverhältnisse zugunsten der Arbeiter verändern.
Grundsätzlich gehen auch wir davon aus, daß »humanere« Arbeit nur dann vom Kapital eingeführt wird, wenn sie die profitablere Arbeit ist. In den Worten eines Sprechers der Unternehmer heißt das, daß »der menschengerechten Arbeitsgestaltung stets Grenzen gesetzt sein werden, und zwar Grenzen aus der Wirtschaftlichkeit heraus«[5].
In den von uns untersuchten Fallstudien[6] der Einführung von teilautonomen Gruppen wird auch äußerst selten behauptet, allein oder in erster Linie die Humanisierung der Arbeit sei das Ziel der arbeitsorganisatorischen Veränderungen gewesen – und auch in diesen wenigen Fällen enthüllt die nähere Analyse handfeste ökonomische Motive. Diese sollen im folgenden genauer betrachtet werden.

Der bisher am meisten diskutierte Einfluß, der Unternehmen zur Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation zwingt, kommt vom Arbeitsmarkt. Wenn die Arbeitskraft knapp ist, kann der Arbeiter seine formelle Freiheit auf dem Markt dazu benutzen, restriktive Arbeitsbedingungen zu meiden. Er kann auf der Suche nach besseren Arbeitsbedingungen die Stelle wechseln, und er kann es sich eher leisten, Krankheiten wirklich zu Hause auszukurieren oder auch einfach dem durch restriktive Arbeit erzeugten Widerwillen gegen die Arbeit zeitweise nachzugeben: Der Zusammenhang von Konjunktur und Fehlzeiten ist allgemein anerkannt; Rückgang der Fehlzeiten läßt sich auch in der gegenwärtigen Krise wieder beobachten.
Ein Motiv des Taylorismus war es, sich durch die vollständige Austauschbarkeit jedes Arbeiters vom einzelnen Arbeiter unabhängig zu machen. Bei Vollbeschäftigung kehrt sich dieses Verhältnis um: Wenn sowieso alle Tätigkeiten gleich sind, kann es dem Arbeiter gleichgültig sein, wo und für wen er arbeitet. Wo Abwechslung in der Tätigkeit fehlt, wird sie im Betriebswechsel gesucht. Da aber alle tayloristische Arbeitsvereinfachung es nicht soweit gebracht hat, die Notwendigkeit des Anlernens ganz zu eliminieren, und da Einstellungen und Entlassungen heute einen gewissen bürokratischen Aufwand erfordern, wird die Fluktuation zum Kostenproblem. Eben das Prinzip, mit dem das Kapital sich vom einzelnen Arbeiter unabhängig machen wollte, läßt nun seine Abhängigkeit von der Arbeiterklasse insgesamt spürbar werden.
Wenn man von der Konjunktur des Arbeitsmarktes absieht, die die eigentlichen Gründe für Fluktuation und Fehlzeiten nur überlagert, indem sie den Spielraum für individuelle Reaktionen der Arbeiter auf Arbeitsbedingungen absteckt, dann schälen sich als wichtigste Ursachen heraus: restriktive Arbeitsbedingungen, fehlende oder unbefriedigende soziale Beziehungen am Arbeitsplatz und das Gefühl, keinen Einfluß auf Entscheidungen zu haben. Wenn restriktive Arbeitsbedingungen bei Arbeitskräfteknappheit zum Entzug von Arbeitskraft führen, dann bedeutet das, daß bestimmte Arbeitsplätze immer weniger »verkaufbar« werden. Eine teilweise Anpassung der Arbeitsbedingungen an die Bedürfnisse der Arbeiter ist der einzige Ausweg für das Kapital, wenn es nicht möglich ist, die gleiche Produktion durch Verlagerung ins Ausland oder durch Import ausländischer Arbeitskraft mit Arbeitern von niedrigerem Anspruchsniveau durchzuführen. Eine »Humanisierung« der Arbeit, eine Anpassung der Arbeit an die Bedürfnisse der arbeitenden Menschen, wird in diesem Fall also *vom Markt erzwungen.*
Teilautonome Gruppen sind offenbar eine relevante Strategie für die Lösung derartiger Arbeitsmarktprobleme. In 14 von 18 der von uns unter-

suchten Fälle werden Fluktuation, Fehlzeiten oder Rekrutierungsschwierigkeiten als Problem benannt; in 13 Fällen konnten diese Schwierigkeiten verringert werden. Speziell im Falle teilautonomer Gruppen hängt dies vermutlich nicht nur mit der Verringerung von Restriktivität, sondern gleichzeitig mit dem Entstehen von Gruppennormen – unterstützt durch Systeme des Gruppen-Leistungslohns – zusammen, die darauf hinwirken, »die Kollegen nicht im Stich zu lassen«, wodurch letztlich der Unternehmer sicherstellt, daß *er* nicht im Stich gelassen wird. Deshalb sind teilautonome Gruppen vermutlich die wirksamste arbeitsorganisatorische Strategie gegen den Entzug von Arbeitskraft.

Wenn somit der Arbeitsmarkt als Verursachungsfaktor für die Einrichtung von teilautonomen Gruppen dominiert, so darf man doch nicht umgekehrt erwarten, daß Arbeitskräfteknappheit das Kapital in jedem Falle zur Veränderung der Arbeitsorganisation zwingt. Welche Arbeitsbedingungen von den Arbeitern als unerträglich empfunden werden und Reaktionen auslösen, hängt vom Anspruch an den Arbeitsinhalt ab. Es ist zu vermuten, daß dieser in der BRD vergleichsweise niedrig ist: Die restriktivsten Arbeitsplätze konnten mit ausländischen Arbeitern besetzt werden, und vermutlich ist auch das Anspruchsniveau der westdeutschen Arbeiter, u. a. aufgrund unseres mangelhaften Bildungssystems, niedriger als beispielsweise das ihrer schwedischen Kollegen. Wenn aber die Arbeitskraft *nicht* knapp ist, wie seit nunmehr zwei Jahren in der BRD, entfällt für die Arbeiter die Möglichkeit, ihre Ansprüche durch einfaches Marktverhalten zur Geltung zu bringen. Das wissen auch die Firmen: Es sind Fälle bekannt, in denen Firmen ihr Interesse an einer Veränderung der Arbeitsorganisation verloren, sobald eine Rezession ihre Arbeitsmarktprobleme beseitigte.[7] Eine langfristig bestehende Reservearmee würde daher jede Hoffnung auf eine Humanisierung der Arbeit durch einfaches Wirken des Marktmechanismus zunichte machen.

3. Flexibilität

Wenn die Marktbedingungen in quantitativer und qualitativer Hinsicht wechselhaft sind, erfordert dies vom Unternehmen Flexibilität in der Anpassung. Flexibilitätserfordernisse können von allen drei Märkten ausgehen, mit denen ein Unternehmen zu tun hat: Arbeits-, Rohstoff- und Absatzmarkt. Die tiefgreifendsten Flexibilitätserfordernisse kommen vom Absatzmarkt. Auf Märkten mit hoher Innovationsrate und raschem Produktwechsel liegt der Konkurrenzvorteil bei einem neuen Produkt zunächst nicht auf der Seite dessen, der am kostengünstigsten produziert, sondern dessen, der mit einem neuen Produkt am schnellsten auf dem

Markt ist und seine Produktion genügend ausdehnen kann, um einen etwaigen Nachfrageboom auszuschöpfen, bevor die Konkurrenten nachkommen. Dieses Problem ist am besten zu lösen, indem die Fähigkeit zu kontinuierlicher Anpassung, zu kontinuierlichen Lernprozessen, von vornherein in die betriebliche Organisation eingebaut wird – anstatt daß die Organisation jedesmal wieder ›von oben‹ in einen neuen starren Zustand gebracht werden muß. Das tayloristisch-bürokratische Modell der maximalen horizontalen und vertikalen Arbeitsteilung wird durch Flexibilitätserfordernisse in beiden Dimensionen in Frage gestellt. Dies läßt sich am Beispiel alternativer Organisationsprinzipien in der Teilefertigung an Einzelmaschinen erläutern.

Bei der Fertigung von Metallteilen an Einzelmaschinen haben die Werkstücke in der Regel eine Vielzahl von Bearbeitungsgängen zu durchlaufen, und jede Art von Werkstück benötigt eine andere Anzahl und Reihenfolge von Operationen. Für diese Art von Fertigung gibt es zwei grundlegend unterschiedene Organisationsprinzipien. Das erste ist die funktionale Anordnung der Maschinen, die sog. *Werkstättenfertigung*, bei der die Maschinenanordnung nicht entsprechend einem bestimmten Arbeitsfluß erfolgt, sondern nach bestimmten Gruppen von Maschinen. Es werden nach Maschinengattungen gegliederte Werkstatteinheiten gebildet, z. B. Dreherei, Fräserei, Schleiferei. Das zu bearbeitende Werkstück muß für jeden Bearbeitungsgang zu der betreffenden Werkstatt transportiert werden. Das zweite Organisationsprinzip, das sich neuerdings stärker durchzusetzen scheint, ist die sog. *lineare Fertigung*. Das bedeutet fluß-orientierte Anordnung der Maschinen entsprechend den Bearbeitungserfordernissen bestimmter Produkte oder Produktfamilien; Gliederungsprinzip der Fertigung ist nicht die Klassifikation der Maschinen, sondern der Produkte. So konzentrierte eine Schweizer Maschinenbaufirma die Herstellung sämtlicher Wellen in einem Versuchsbezirk mit 37 Werkzeugmaschinen.[8]

Die Werkstättenfertigung erfordert umfangreichen Planungsaufwand für den labyrinthartigen Weg, den die Halbprodukte durch den Betrieb nehmen müssen, und hohe Kosten für das Transportsystem. Unter dem Einfluß von Flexibilitätserfordernissen wächst der Planungsaufwand noch beträchtlich, weil dauernd für neue Produkte neue Pläne aufgestellt werden müssen; doch es wurde vielfach die Erfahrung gemacht, daß auch ein Computer das Problem nicht lösen kann, den genauen Arbeitsablauf im Detail richtig vorauszuplanen und den Weg der Werkstücke durch den Betrieb ständig zu verfolgen.[9] Als Alternative zum vergeblichen Versuch, die zentrale Planung zu stärken, bietet sich ihre Verringerung an. Auf Basis der linearen Fertigung, die die sukzessiven Arbeitsgänge und damit die verschiedenen Kategorien von Maschinenbedienern physisch zusammenbringt, liegt die Lösung in der sog. »Gruppentechnologie«.[10] Gruppentech-

nologie bedeutet unter arbeitsorganisatorischem Aspekt: Aufgabe des tayloristischen Prinzips, daß allein die Betriebshierarchie verantwortlich ist für die Planung und Koordination der Einzeltätigkeiten und für die Lösung auftretender Probleme. Diese Aufgaben werden vielmehr in Form einer »kollektiven Aufgabenbereicherung« der Gruppe übertragen, die damit eine gewisse Autonomie erhält. Diese Organisationsform bietet gegenüber der Werkstättenfertigung folgende Vorteile:

(1) Die zentrale Planung beschränkt sich auf die Zuordnung der Aufträge für die Gruppen – die Detailplanung erledigen die Gruppen in eigener Regie. Durch diese Selbstkoordination[11] wird Planungsarbeit eingespart, und die Wahrscheinlichkeit, daß die Pläne eingehalten werden, ist größer, weil die Verantwortung für alle Schwierigkeiten der Gruppe zugeschoben wird.

(2) In gewissem Umfang erreicht die teilautonome Gruppe zunächst durch Addition der vorhandenen Anlernqualifikationen, dann durch Erweiterung der individuellen Qualifikationen auf dem Wege des gegenseitigen Anlernens, die Flexibilität und Kreativität, die sonst nur von Facharbeitern zu erwarten ist. Durch informelle Qualifikationserhöhung spart der Betrieb also formal nachweisbare Qualifikationen, die er bezahlen müßte, ein.

(3) Durch Schaffung von Gruppen, die sich mit dem Arbeitsinhalt identifizieren, hofft man, die ›sozialen Tugenden‹, die dem Facharbeiter während der Lehre anerzogen wurden, wie Verantwortungsbewußtsein und verinnerlichte Qualitätsstandards, auch von Angelernten erwarten zu können.

Eine Erhöhung der Flexibilitätserfordernisse durch Instabilisierung von Marktbedingungen relativiert also das tayloristische Prinzip der maximalen Spezialisierung von Maschinen, Prozessen und Qualifikationen. Was seit Henry Ford an Tausenden von Fließbändern maximale Produktivität und Intensität der Arbeit versprach, gilt unter bestimmten Voraussetzungen nicht mehr: Wenn das Produkt häufig wechselt oder im Design verändert wird, bevor die optimale Abstimmung des Fließbandes[12] für das bisherige Produkt überhaupt erreicht ist, sind die hohen Kosten für detaillierte Arbeitsstudien nutzlose Ausgaben. Also auch für bisher in Fließarbeit bewältigte Produktionsaufgaben verlangen Flexibilitätserfordernisse neue Strategien zur Erreichung des alten Ziels, der maximalen »Effizienz« bei der Ausbeutung der Arbeitskraft, Strategien, die mit einer gewissen Zurücknahme der horizontalen und vertikalen Arbeitsteilung verbunden sind.

Da diese Arbeitsteilung nicht nur technisches Prinzip, sondern zugleich und wesentlich Herrschaftsmittel ist[13], könnte man von ihrer Zurücknahme eine Lockerung der betrieblichen Herrschaft erwarten. Demgegenüber müssen wir aber darauf hinweisen, daß die Starrheit traditioneller Arbeitsorganisation eine gewisse soziale Sicherung für das einzelne, kurzfristig jedenfalls unentbehrliche Rädchen im Getriebe bedeuten kann, während

größere Flexibilität die Verfügungsgewalt des Kapitals über die Arbeiter erhöht. Gemeint ist folgendes: Während z. B. an einem Fließband traditioneller Art die Produktion nicht ohne Verringerung der Arbeitszeit (Kurzarbeit, Feierschichten), also relativ drastische Eingriffe, die in der BRD einem gesetzlichen Reglement unterliegen, oder durch Verringerung des Arbeitstempos, was zu Lasten des Unternehmens geht, zurückgefahren werden kann, ermöglicht es die Auflösung eines Fließbandes in mehrere parallel arbeitende Gruppen, die Produktion in mehreren kleinen Schritten zu steigern oder zu drosseln, indem man Arbeitsgruppen einzeln einstellt und wieder entläßt. Die Möglichkeit der Solidarisierung ist dabei vermutlich geringer als bei Maßnahmen, die alle betreffen; die Aufteilung der Belegschaft in Gruppen kann den Zusammenhalt in der Gruppe zwar stärken, insgesamt aber schwächen. Für alle Arten von Produktion gilt – und damit verlassen wir das Fließband-Beispiel: Wenn die Arbeitsrollen flexibel definiert sind, wenn jeder mehrere Aufgaben beherrscht oder zumindest die organisatorischen Voraussetzungen gegeben sind, benötigte Anlernqualifikationen in kurzer Zeit zu schaffen, dann kann die Belegschaft fast stufenlos reduziert werden – was bei starrer Klassifikation der Tätigkeiten nicht möglich ist, weil bestimmte Funktionen für die Fortsetzung der Produktion unerläßlich sind. Flexibilität der Arbeitsorganisation wirkt also in gewissem Sinne auch wieder herrschaftsverstärkend.

In den von uns untersuchten Fallstudien spielt die Flexibilität eine ziemlich große Rolle. Als Ziel wird Flexibilität in der einen oder anderen Form in 8 von 18 Fällen angegeben; im Resultat wurde sie sogar in 13 von 18 Fällen verbessert. Daß dies eine Menge mit wechselnden Produktionserfordernissen zu tun hat, wird ebenfalls bestätigt. Alle 8 Firmen, bei denen wenigstens eine teilautonome Gruppe in kleinen Serien oder Mischproduktion engagiert ist, sprechen im Ergebnis von einer Verbesserung der Flexibilität.

Es muß jedoch bezweifelt werden, ob ganz allgemein die Flexibilitätserfordernisse für die Unternehmen zunehmen, so daß allein daraus ein Trend zur Gruppenorganisation ableitbar wäre. Zu erwarten ist lediglich, daß in bestimmten Bereichen, die starken Flexibilitätserfordernissen ausgesetzt sind, also in den konsumnahen Produktionszweigen oder solchen mit sehr hoher Innovationsrate, ›neue‹ Formen der Arbeitsorganisation in zunehmendem Maße angewandt werden. Die wichtigsten Entwicklungen sind die Abkehr von der extrem untergliederten Fließarbeit mit strenger Taktabstimmung, vor allem im Montagebereich, und der Übergang zur »linearen Fertigung« bei der Herstellung von Teilen für kleinere Serien, vor allem im Maschinenbau. Beides muß aber nicht notwendigerweise zur Gruppenautonomie führen; der Übergang vom Fließarbeit auf Einzelarbeitsplätze etwa, wie ihn die Firma Klöckner-Moeller praktiziert hat, führt überhaupt nicht zur Bildung von Gruppen.

4. Ökonomie in der Anwendung des konstanten Kapitals

Die im vorhergehenden Abschnitt bereits erläuterten alternativen Organisationsprinzipien der Fertigung mit Einzelmaschinen sind auch unter dem Gesichtspunkt des Wertverhältnisses von fixem und zirkulierendem Kapital wichtig. Arbeitsmittel und Arbeitsgegenstand werden jetzt nicht in ihrem technischen, sondern in ihrem Verhältnis als Kapitalwerte betrachtet. Bei gleichbleibender Ausbeutungsrate und gleichbleibenden Marktbedingungen bedeutet die vom Kapital angestrebte Maximierung der Profit*rate* bei gegebenem Produktionsausstoß und damit gegebener Profit*masse,* die Summe des in der Produktion gebundenen Kapitals so gering wie möglich zu halten. Bei Einzelmaschinenfertigung gibt es die zwei alternativen, miteinander nicht zu vereinbarenden Prinzipien der Ablauforganisation:
(1) Minimierung des fixen Kapitals durch gesteigerte und verbesserte Maschinennutzung, und das bedeutet in der Regel die funktionale Anordnung der Maschinen, die Werkstättenfertigung. Durch Stau der Halbprodukte vor jeder Maschinengruppe erhöht sich jedoch das im Produktionsprozeß gebundene zirkulierende Kapital, wirkt der durch Minimierung des fixen Kapitals beabsichtigten Senkung des in der Produktion gebundenen Gesamtkapitals entgegen.
(2) Minimierung des zirkulierenden Kapitals durch erhöhte Durchlaufgeschwindigkeit der Arbeitsgegenstände, und das bedeutet lineare Fertigung. Da bei dieser Ablauforganisation mal diese, mal jene Maschine stillstehen muß, erhöht sich das fixe Kapital, wirkt der beabsichtigten Senkung des Gesamtkapitals entgegen.
Welche Strategie zu einer insgesamt geringeren Summe des in der Produktion gebundenen Kapitals führt, hängt folglich vom jeweiligen konkreten Wertverhältnis von fixem und zirkulierendem Kapital ab, also vom Wert der für die betreffende Produktion benötigten Maschinen einerseits, der Rohstoffe bzw. Vorprodukte andererseits. Heute scheint die lineare Fertigung an Bedeutung zu gewinnen, und zwar nicht nur, weil sie den Flexibilitätserfordernissen instabiler Märkte entspricht (vgl. Abschnitt 3), sondern auch, weil sie aufgrund veränderter Wertverhältnisse im Vergleich mit der Werkstättenfertigung die effektivere Strategie zur Erhöhung der Profitrate zu sein scheint. Diese Erfahrung hat man in Schweden gemacht[14], und auch in einer anderen Untersuchung wurde festgestellt, daß die lineare Fertigung »die Produktionskapazität erhöhen, Durchsatzzeiten, Lohnkosten und Umlaufkapital verringern« kann.[15] Somit ergibt sich nicht nur aus Flexibilitätserfordernissen, sondern auch aus dem Versuch des Kapitals, bei gegebenen Marktbedingungen seine Profitrate durch ökonomischste Nutzung des konstanten Kapitals zu steigern, eine Tendenz zur linearen Fertigung und der damit u. U. verbundenen Gruppentechnologie.

Gibt es nun, wie oft behauptet, aufgrund der technologischen Entwicklung eine notwendige Tendenz hin zu Gruppenarbeitsformen?
Der »sozio-technische Ansatz«, der wesentlich zur theoretischen und praktischen Verbreitung des Konzepts der teilautonomen Gruppen beigetragen hat, geht aus vom Prinzip der »organisatorischen Wahlmöglichkeit«. Dieses beinhaltet, daß es bei gegebenem technischen Produktionssystem verschiedene Möglichkeiten gibt, die aus dem technischen System entspringenden Aufgaben zu Arbeitsrollen, zu dem, »was ein Mann tut, wo, wann und mit wem« zusammenzufassen. Der Rahmen, den das technische System hier für die Arbeitsorganisation bildet, kann dabei weiter oder enger sein. Am größten ist der Spielraum der »organisatorischen Wahlmöglichkeit« auf hohem und auf niedrigem Mechanisierungsniveau, d. h. bei hochautomatisierter Fertigung einerseits, bei manuellen Tätigkeiten andererseits.
Auf niedrigem Mechanisierungsniveau versuchte und versucht der Taylorismus, die Beherrschung der Arbeit, die Steigerung ihrer Effizienz durch organisatorische Determinierung des Arbeitsablaufs durchzusetzen: Die ursprünglich ganzheitliche Arbeitsaufgabe wird von einem Planungsbüro in kleinste Elemente zerlegt, aus denen dann die »zeitsparendste« Form der Erledigung der gestellten Arbeitsaufgabe zusammengefügt und dem Arbeiter zur Ausführung vorgeschrieben wird.
Wo auf niedrigem Mechanisierungsniveau die Arbeitsvollzüge nicht standardisierbar und die Möglichkeiten, den Arbeiter zu beaufsichtigen, begrenzt sind, konnte sich der Taylorismus bis heute jedoch nicht durchsetzen. Unter diesen Bedingungen finden sich Arbeitsformen, die der Definition teilautonomer Gruppen entsprechen; jedoch als Überbleibsel vorindustrieller Produktionsweisen (z. B. eine Holzfällergruppe), nicht als Resultat eines »Humanisierungs«-Programms.
Eine Reihe von Gründen spricht dafür, daß sich neben Arbeiten auf niedrigem auch solche auf hohem Mechanisierungsniveau dem Zugriff tayloristischer Arbeitsorganisation entziehen:
(1) Zwar ist die Gesamtheit der Arbeitsaufgaben klar definiert; es ist jedoch äußerst unsicher, wann welche auftreten werden. So müssen Arbeiter in einer Ölraffinerie rasch auf eine Störung in der technischen Anlage reagieren, müssen spontan Lösungen für auftretende Probleme finden. Ihr Arbeitsverhalten kann ihnen nicht im Detail vorgeschrieben werden, sondern für ihre Arbeitsaufgabe ist es notwendig, ihnen Entscheidungskompetenzen einzuräumen; und es scheint sinnvoll zu sein, diese Entscheidungskompetenzen auf der Ebene anzusiedeln, wo die Informationen anfallen, die die Grundlage der Entscheidungen bilden.
(2) Die Arbeit ist wesentlich kooperativ, weil die Struktur der vom techni-

schen System gestellten Arbeitsanforderungen so komplex ist, daß sie das Zusammenwirken vieler erfordert. Soll diese Kooperation den Arbeitsanforderungen genügen, kann sie nicht von außen vorgeschrieben, sondern nur in der Selbstkoordination der Arbeitenden erreicht werden.
(3) Da die Arbeit kooperativ ist, ist das Resultat dieser Arbeit nicht mehr als Einzelleistung erfaßbar. Entsprechend sinnlos wäre eine strikte Abgrenzung der einzelnen Arbeitsbereiche. Es empfiehlt sich vielmehr, die Arbeitsorganisation so zu gestalten, daß sie die gegenseitige Hilfe der Arbeiter fördert, sie eine systematische Aufgabenrotation betreiben läßt, um so die Kenntnis des Gesamtprozesses bei jedem einzelnen zu erhalten und zu vertiefen.
(4) Ein sehr großer und wichtiger Teil der aktiven Arbeitszeit besteht aus der Kommunikation der Arbeiter, einer Form des Arbeitsvollzugs, die ebenfalls nicht detailliert vorgeschrieben werden kann und die am effektivsten im unmittelbaren Kontakt zu bewältigen ist.
(5) Da der sachgemäße Arbeitsvollzug nicht von außen zu erzwingen ist, weil kein einzelner der Anlagenkontrolleure für Schäden infolge eines Stillstands der Anlage verantwortlich gemacht werden kann, ist die Sicherheit des Anlagenbetriebs nur durch Verpflichtung der gesamten Besatzung auf ihre Arbeitsaufgabe, durch Identifikation mit dieser zu erreichen. Äußere Sanktionen reichen nicht mehr aus.
Es ist damit offensichtlich, daß Arbeiten bei fortgeschrittener Technologie andere als die tayloristischen Organisationsprinzipien erforderlich machen. Einige Theoretiker leiten aus dieser Erkenntnis ab, »daß fortgeschrittene Technologie per se einhergeht mit einem autonomeren und partizipativeren Gruppenprozeß«[16], daß die Anforderungen der Technologie und die Forderungen nach »sinnvoller Arbeit« auf hohem Mechanisierungsniveau naturwüchsig zusammenfließen.
Diese Schlußfolgerung erscheint uns jedoch als voreilig. Zum einen deuten verschiedene empirische Untersuchungen[17] der Arbeitsorganisation in Ölraffinerien darauf hin, daß eine für das Kapital ausreichende Flexibilität der Arbeitsrollen auch durch Maßnahmen erreicht werden kann, die unterhalb teilautonomer Gruppen bleiben, nicht der Gruppe, sondern den Meistern die letzte Entscheidungskompetenz übertragen und die Aufgabenrotation nur unvollständig durchführen. Zum anderen bedeutet die Flexibilität der Arbeitsrollen hier nicht etwa Verringerung, sondern Erhöhung der Restriktivität der Arbeit, Verschlechterung der Arbeitsbedingungen, weil der passive Arbeitsanteil verringert und dadurch die Arbeit intensiviert wird: Statt ab und zu die Kontrollinstrumente abzulesen und in der Zwischenzeit nur anwesend zu sein, auf mögliche Störungsfälle zu warten, werden Reparaturarbeiten und das Ausfegen der Hallen jetzt von den Arbeitern selbst wahrgenommen. Eingespart werden Reparatur- und Reinigungskräf-

te. Das bedeutet: Zunahme der Flexibilität der Arbeitsrollen erbringt nicht notwendig eine »Humanisierung« der Arbeit, sondern sie ermöglicht in diesem Falle »eine starke Personalreduktion, da nun die Besatzung der einzelnen Arbeitsbereiche nicht mehr so groß zu sein braucht, daß alle im Bereich auftretenden Aufgaben von ihr selbst gelöst werden müssen, und die Reserven für Krankheit und Urlaub auf die gesamte Prozeßbesatzung bezogen werden können«.[18] In einem der von uns untersuchten Fälle betrug diese Personalreduktion 40%! Hier dürfte auch der Grund zu finden sein, warum die flexiblere Arbeitsorganisation in hochmechanisierten Produktionsbereichen von den Unternehmen nicht als »Humanisierung« verkauft und daher in der Öffentlichkeit weniger bekannt wurde.

6. *Weckung von Initiative und Kreativität durch Partizipation*

Wenn in einer Firma, die elektronische Instrumente herstellt, in drei Monaten vier neue Modelle in die Produktion gehen, wovon eines ohne Zeichnung nach einem Prototyp montiert werden muß, dann verändern sich die Arbeitsanforderungen in entscheidender Weise. Von den Arbeitern wird jetzt nämlich erwartet, daß sie *qualitativ* mehr leisten als das, wozu sie ausgebildet, wofür sie eingestellt wurden und was man normalerweise von ihnen erwartet: nicht mehr nur detaillierte Arbeitsanweisungen auszuführen, sondern selbständig sich die richtigen Arbeitsvollzüge anzueignen, zu lernen. Das Unbekannte, Neue, das diese Lernfähigkeit erfordert, Flexibilität verlangt, kann ex definitione nicht formal vorgeschrieben werden. Hier muß der Taylorismus versagen. Intelligentes Verhalten läßt sich nicht befehlen, und es ist nicht zu erwarten in einer Form der Arbeitsorganisation, die die Dummheit des Arbeiters zu ihrer konstituierenden Voraussetzung macht. Intelligentes Verhalten setzt das Lernen verschiedener Handlungsstrategien voraus. Diese Fähigkeit kann nur erreicht werden, wenn der normale Arbeitstag selbst genug Abwechslung enthält: Die Arbeitsrolle muß flexibel sein, und man kommt nicht mehr ohne das »Mitmachen« des Arbeiters, also seine Partizipation, aus. So verwundert es nicht, daß die Verbesserung von Initiative und Kreativität in den von uns untersuchten Fällen fünfmal als das Ziel genannt wird, welches man mit teilautonomen Gruppen anstrebt; in 7 Fällen wird von einer Verbesserung der Initiative und Kreativität berichtet. Bei Daimler-Benz z. B. wurden in der in Gruppen organisierten Getriebemontage dreimal soviele Verbesserungsvorschläge gemacht wie im Unternehmensdurchschnitt.

7. Erhöhung von Produktivkraft und Intensität der Arbeit

In 14 der von uns untersuchten 18 Fälle wurde von einer Steigerung der Produktionsleistung nach Einrichtung teilautonomer Gruppen berichtet. Wie ist das zu erklären?
Nach unserer Auffassung müssen zwei Ursachen analytisch unterschieden werden, auch wenn sie in der Realität zusammen auftreten.
(1) Ein Teil der gestiegenen Produktionsleistung geht auf die Verbesserung der Qualifikation und Kooperation der Arbeitenden zurück; dadurch wird der Wirkungsgrad der Arbeit des Gesamtarbeiters vergrößert und der unproduktive Verzehr von Arbeitskraft verringert. Durch teilautonome Gruppen versucht das Kapital, die Gesellschaftlichkeit der Arbeit auf eine neue Stufe zu heben.
(2) Der weitaus überwiegende Teil der gestiegenen Produktionsleistung ist jedoch einer Intensivierung der Arbeit, einer Erhöhung ihres Ausbeutungsgrades geschuldet. Teilautonome Gruppen überwinden zum einen Intensivierungsschranken objektiver Art, indem die durch sie bewirkte flexiblere Definition der Arbeitsrollen die organisatorischen Voraussetzungen dafür schafft, daß für jeden Arbeiter immer etwas zu tun ist.
Sie schaffen zum anderen auch die Voraussetzung zur Überwindung subjektiver Intensivierungsschranken. Das Monotonie- und Streßempfinden wird abgebaut, was zu relativ größerer Befriedigung in der Arbeit, zu steigender Leistungsbereitschaft bei den Arbeitern führt. Obwohl intensiver gearbeitet wird und obwohl die Arbeiter das in den meisten Fällen auch registrieren, ziehen sie in 11 der von uns untersuchten Fälle die Tätigkeit in der Gruppe ihrer vorhergehenden Tätigkeit vor. In einem der Fälle ging die Leistungsbereitschaft der Arbeitsgruppe sogar so weit, daß sie Arbeitszeit und Essenspausen staffelte, um eine Maschine, die einen Engpaß bildete, mehr Stunden am Tag nutzen zu können. Es muß jedoch bezweifelt werden, ob diese Auswirkungen teilautonomer Gruppen von Dauer sind.[19]

8. Zur Entwicklungsperspektive der neuen Arbeitsformen in der BRD

Die Zahl der westdeutschen Firmen, die sich mit neuen Formen der Arbeitsorganisation beschäftigen, ist bisher sehr gering. Nach den uns vorliegenden Informationen scheint bei 11 Firmen »etwas im Gange zu sein«[20], man kann nur in vielen Fällen noch nicht genau feststellen, was. Unter den 7 Firmen, deren Versuche soweit dokumentiert sind, daß man den Charakter der Maßnahmen bestimmen kann, sind nur 3, bei denen unter anderem mit einer – wenn auch minimalen – Gruppenautonomie experimentiert wird. Das legt die Interpretation nahe, daß die Arbeitskräf-

teknappheit der 60er und beginnenden 70er Jahre in der BRD nicht in dem Maße wie in manchen anderen Ländern zu Fluktuation und Fehlzeiten geführt hat, weil die restriktivsten Arbeitsplätze mit Arbeitern aus unterentwickelten Gebieten besetzt wurden, daß folglich als Verursachungsbedingung für die spärlichen Experimente in der BRD nicht in erster Linie der Arbeitsmarkt in Frage kommt, sondern längerfristige Strategien der Unternehmen.

Wenn aber der Arbeitsmarkt, den wir als den wichtigsten Verursachungsfaktor für Versuche mit neuen Arbeitsstrukturen identifiziert haben, langfristig kein Problem für die Unternehmen darstellt – und alle gegenwärtigen Prognosen laufen darauf hinaus, daß es in den nächsten Jahren so sein wird –, dann wird die Entwicklungsperspektive für neue Arbeitsformen außerordentlich eingeschränkt. Allerdings hat unsere Untersuchung – und darin sehen wir das gegenüber der bisherigen Diskussion Neue unseres Beitrags – fünf weitere analytisch unterscheidbare Motive und Strategien des Kapitals für neue Arbeitsformen aufgedeckt. Nur: Allein bei der Lösung von Arbeitsmarktproblemen ist zumindest das Gefühl der Arbeiter, daß die Arbeit »humaner« geworden sei, *unabdingbare Voraussetzung* für den Erfolg der Lösungsstrategie, weil nur so Fluktuation und Fehlzeiten eingedämmt werden können. Bei allen anderen Strategien, die sich »neuer Arbeitsformen« bedienen, ist eine Verbesserung der Arbeitssituation, wenn sie überhaupt eintritt, nur *Nebenfolge* (vgl. das Beispiel »Gruppentechnologie« als Folge der Ökonomie des Kapitaleinsatzes). Deshalb ist die Hoffnung, daß die Arbeit sozusagen »von selbst«, als Resultat der Strategie des Kapitals »humaner« werden könnte, zumindest trügerisch. Andererseits bieten aber gerade die erwähnten Nebenfolgen von Maßnahmen, die nicht primär auf eine Verbesserung der Arbeitssituation zielen, entscheidende *Ansatzpunkte für gewerkschaftliche Politik*, denn jede Veränderung der bisherigen Arbeitsorganisation durch das Kapital rüttelt sowohl in der betrieblichen Realität wie auch in den Köpfen der Betroffenen am status quo des Taylorismus und eröffnet die Auseinandersetzung darüber, wie denn die Arbeitsorganisation in der neuen Fertigungsgruppe oder an der neuen hochautomatisierten Anlage konkret aussehen und wie das Lohnsystem beschaffen sein soll. Fragen wir also, wie relevant die *anderen* von uns identifizierten Verursachungsbedingungen für neue Arbeitsformen, sein werden.

Es ist zu vermuten, daß unter dem Aspekt der Flexibilität und zur Durchbrechung arbeitsorganisatorischer Intensivierungsschranken die Abkehr von streng taktgebundener Fließarbeit in der Montage und von der Werkstättenfertigung in der Stoffverformung fortschreiten wird, letzteres auch mit dem Ziel der Ökonomie des Kapitaleinsatzes. Ebenfalls mit dem Ziel der Intensivierung der Arbeit wird man an hochautomatisierten Anlagen

weiter versuchen, zu möglichst flexiblen Formen des Arbeitskräfteeinsatzes zu kommen; dieser Entwicklungstrend wird aber gebremst, wenn die wirtschaftliche Stagnation Erweiterungsinvestitionen verhindert und die mangelhafte Kapazitätsauslastung der Anlagen Ersatzinvestitionen verzögert, so daß möglicherweise die Ausbreitung hochtechnisierter Anlagen nicht in dem Tempo erfolgt, wie man es noch vor einigen Jahren erwarten konnte.

So profitabel sich teilautonome Gruppen dort gezeigt haben, wo sie eingerichtet wurden – ihrer weiteren Verbreitung steht die Angst entgegen, daß die Zurücknahme der betrieblichen Hierarchie die Herrschaftsposition des Kapitals untergraben könnte. Mit diesem Argument lehnt z. B. Herzberg, führender Befürworter der individuellen Aufgabenbereicherung, die teilautonomen Gruppen ab: »Die Gruppenmethode konzentriert Macht in einem Gebilde, das leicht eine politische Natur annehmen kann – und die Ergebnisse sind unter Umständen durchaus nicht immer für das Unternehmen oder den einzelnen ein Segen.«[21]

Nach unseren Informationen wurde die Einrichtung von teilautonomen Gruppen bisher nur in solchen Betrieben gewagt, in denen die Sozialpartnerschaft aus ökonomischen und historischen Gründen ziemlich fest etabliert war. Deshalb ist anzunehmen, daß die Argumente derer, die vor teilautonomen Gruppen warnen, um so schwerer wiegen, je mehr die ökonomische Basis der Sozialpartnerschaft untergraben und der Glaube daran durch den »Klassenkampf von oben« zerstört wird. So kommen wir also auch unter dem Aspekt der Herrschaftserfordernisse zu dem Resultat, daß keine Abschaffung des Taylorismus, sondern nur seine Relativierung zu erwarten ist. Wenn aber, wie praktisch bewiesen wurde, eine Arbeitsform wie die teilautonome Gruppe bei »schlafendem« Klassengegensatz die Produktivität der Arbeit zu steigern vermag, sie jedoch bei offenem Klassenkonflikt mit Rücksicht auf die Herrschaftssicherung nicht angewandt werden kann, dann ist der berühmte Widerspruch von Produktivkräften und Produktionsverhältnissen hier keine Formel, sondern die einzige begrifflich adäquate Bezeichnung dieses Sachverhalts.

Anmerkungen

1 W. Volpert, »Die ›Humanisierung der Arbeit‹ und die Arbeitswissenschaft«, *Blätter f. dt. u. internat. Politik*, Heft 6/74, S. 603.

2 W. Cieslak, »Zur ›Humanisierung der Arbeit‹«, *Marxistische Blätter*, Heft 4/74, S. 7.

3 R. Gronemeyer, *Integration durch Partizipation?* Frankfurt/Main 1973, S. 41. Ebenso J. H. Mendner, »Humanisierung der Arbeit als gewerkschaftspolitisches Problem«, *Mehrwert*, Heft 9/75, S. 26.

4 Statt von teilautonomen Gruppen wird im folgenden manchmal auch synonym von Gruppenarbeit und Gruppenautonomie die Rede sein.

5 Dr. Wilfert vom Verband der Metallindustrie Baden-Württemberg in der ARD-Sendung von J. Schröder-Jahn: »Der menschliche Arbeitsplatz«, gesendet im 1. Programm am 13. 8. 1975.

6 Dieser Beitrag beruht auf zwei von den Verfassern angefertigten Diplomarbeiten: H. Hoyer, »Frühe sozialwissenschaftliche Ansätze zur Organisation der Industriearbeit in Gruppen«. M. Knuth, »Teilautonome Gruppen. Möglichkeiten und Grenzen einer Humanisierung der Arbeit durch Veränderung der Arbeitsorganisation«. Beide Hamburg 1975.

7 L. Klein, *New forms of work organisation.* Report to the Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel. Tavistock Institute of Human Relations, London 1974, S. 78.

8 *Neue Arbeitsformen.* Möglichkeiten und Voraussetzungen in der schweizerischen Maschinen- und Metallindustrie. Ein Untersuchungsbericht des Arbeitgeberverbandes schweizerischer Maschinen- und Metallindustrieller, Zürich 1975, S. 119 ff.

9 Swedish Employers' Confederation, *Job reform in Sweden. Conclusions from 500 shop floor projects,* Stockholm 1975, S. 108 ff.

10 »Group technology« – die wörtliche Übersetzung scheint uns auf die Dauer nicht adäquat zu sein, weil es sich hier ja in erster Linie um Alternativen der Ablauforganisation, nicht der Technologie handelt. Der Begriff »Gruppentechnologie« wird jedoch auch im Deutschen benutzt.

11 Unter Selbstkoordination verstehen wir das gleiche wie das, was von Hillmann und Frielinghaus »Belegschaftskooperation« genannt wurde. G. Hillmann, *Die Befreiung der Arbeit,* Reinbek bei Hamburg 1970. K. Frielinghaus, »Belegschafts-Kooperation«, *Heidelberger Blätter* 14/16, 1969/70, S. 112 ff.

12 Unter Abstimmung eines Bandes ist die Unterteilung der Gesamtaufgabe in solche Einzelaufgaben und die Gestaltung dieser Einzelaufgaben in solcher Weise zu verstehen, daß diese bei gleicher Arbeitsintensität möglichst die gleiche Zeit beanspruchen.

13 Vgl. die Beiträge von André Héron und Jürgen H. Mendner in diesem Heft.

14 Swedish Employers' Confederation, a.a.O., S. 108.

15 J. L. Burbidge, *A study of the effects of group production methods on the humanisation of work.* International Centre for Advanced Technical and Vocational Training & International Labour Office, Turin & Genf 1975, S. 11.

16 J. C. Taylor, »Some effects of technology in organizational change«, in: L. E. Davis & J. C. Taylor (eds.), *The design of jobs,* Penguin 1972, S. 391–416, hier: S. 398 f.

17 O. Mickler, U. Neumann & H. Titze, »Zum Verhältnis von technischem Wandel und Sozialverfassung«, *Sofi,* Göttingen 1971, S. 198 und 218.
J. Prott, *Industriearbeit bei betrieblichen Umstellungen,* Köln o. J. (1975), S. 52 f.
G. I. Susman, »The impact of automation on work group autonomy and task specialization,« in: L. E. Davis & J. C. Taylor, a.a.O., S. 361–372.

18 O. Mickler et al., a.a.O., S. 269.

19 Vgl. C. Jenninger, »Humanisierung der Arbeit bei Volvo – aus der Sicht eines Arbeiters«, *Express* 10/75, S. 8.

20 Nämlich bei folgenden Firmen: Bosch, Daimler-Benz, Ford, IBM, Klöckner-Moeller, L'Oreal, Siemens, Singer, J. M. Voith, Volkswagen, Wolff & Sohn.

21 F. Herzberg, »Der weise alte Türke«, *Fortschrittliche Betriebsführung & Industrial Engineering,* Heft 1/75, S. 10.

neu '76

Allgemeines Buchprogramm

Heribert Kohl

Freizeitpolitik

Ziele und Zielgruppen verbesserter Freizeitbedingungen
204 S., kart. ca. 18,- DM

Gudrun Lemân

Das jugoslawische Modell

Wege zur Demokratisierung der Wirtschaft
Ca. 200 S., kart. ca. 20,- DM

Christa Rauskolb

Lobby in Weiß

Struktur und Politik der Ärzteverbände
Ca. 336 S., kart. ca. 18,- DM

Albert Soboul

Die Große Französische Revolution

Verbilligte Sonderausgabe in einem Band
Herausgegeben und übersetzt von Joachim Heilmann und Dietfrid Krause-Vilmar
608 S., kart. 29,80 DM

basis arbeitsergebnisse

Artur de Fries
Hans Häußler

Soziales Training durch Rollenspiel

Veränderung eines Zustandes am Beispiel einer Hauptschulklasse in Berlin-Kreuzberg
128 S., kart. ca. 10,- DM

EVA

Europäische Verlagsanstalt
5 Köln 21 · Postfach 210140

Menschen im Konflikt zwischen Staat und Gewissen

848 Seiten, Geb. DM 26,–

Eines der wichtigsten Bücher der Nachkriegszeit in einer einmaligen Sonderausgabe. Eine faszinierende Gesamtschau des Verrats und der Verräter – vom Norweger Quisling bis zum Physiker Klaus Fuchs, vom Opfer des 20. Juli bis zu den Opfern McCarthys – in packenden Einzeldarstellungen.

Neu im Frühjahr bei Rowohlt

Literatur der Arbeitswelt

Peter Kühne
Arbeiterklasse und Literatur
Dortmunder Gruppe 61
Band 6506 / DM 4,80

Walter Fähnders / Martin Rector
Literatur im Klassenkampf
Eine Dokumentation
Band 1439 / DM 4,80

Arbeitersongbuch
Band 1403 / DM 4,80

Ludwig Turek
Ein Prolet erzählt
Band 1571 / DM 5,80

Werkkreis Literatur der Arbeitswelt

Helmut Creutz
Gehen oder kaputtgehen
Band 1367 / DM 3,80

Liebe Kollegin
Band 1379 / DM 3,80

Stories für uns
Band 1393 / DM 3,80

Schichtarbeit
Band 1413 / DM 3,80

Herbert Somplatzki
Muskelschrott
Band 1429 / DM 3,80

Der rote Großvater erzählt
Band 1445 / DM 4,80

Geht dir da nicht ein Auge auf
Band 1478 / DM 3,80

Josef Ippers
Am Kanthaken
Band 1489 / DM 3,80

Heiner Dorroch
Wer die Gewalt sät
Band 1510 / DM 4,80

Dieser Betrieb wird bestreikt
Band 1561 / DM 4,80

Mit 15 hat man noch Träume...
Band 1535 / DM 4,80

Hermann Spix
Elephteria
oder Reise ins Paradies
Band 1576 / DM 3,80

Margot Schroeder
Ich stehe meine Frau
Band 1617 / DM 4,80

Die Kinder des roten Großvaters erzählen
Band 1681 / DM 5,80

Weg vom Fenster
Band 1682 / DM 4,80

Zwischen den Stühlen
Band 1642 / DM 5,80

FISCHER
TASCHENBÜCHER

Jürgen H. Mendner
»Humanisierung« oder Automatisierung? Zur Zukunft der kapitalistischen Arbeit

1. Eine Reform zur Versöhnung

Die Experimente zur »Humanisierung« der Arbeit, in der BRD seit 1972 verstärkt diskutiert und gleichermaßen von Unternehmern und Gewerkschaften, Regierung und Wissenschaft befürwortet und ansatzweise praktiziert, erwecken den Anschein, als seien sie außerhalb des Interessenantagonismus von Lohnarbeit und Kapital angesiedelt. Solche Vorstellungen werden insbesondere durch das Modell einer Neustrukturierung der herkömmlichen Fließbandarbeit genährt, wie es von dem Norweger E. Thorsrud, dem »Pionier der revolutionären Neuen Arbeitswissenschaft«[1] entwikkelt und von Volvo konsequent praktiziert und einer breiten Öffentlichkeit bekannt gemacht wurde. Die Humanisierungsexperimente versprechen Überwindung der extrem zergliederten Detailarbeiten, Beseitigung der Monotonie, Wiederherstellung von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation durch Identifikation mit dem Produkt, Rückgewinnung der Entscheidungsautonomie über die eigene Arbeit, kurz Aufhebung der entfremdeten Arbeitszusammenhänge bei gleichzeitiger Steigerung der »Produktivität« im Interesse des Unternehmens. Daß es sich hierbei nicht um eine soziale Utopie handelt, sondern um ein bei gegebenen Produktions- und Eigentumsverhältnissen machbares Reformmodell, gilt den Apologeten der Klassenharmonie als hinreichend erwiesen: »Das Volvo-Dokument liefert für diese epochale Wende der technischen, technologischen Gestaltung den Beweis der Realisierbarkeit.«[2]

Was ist so »neu« und »revolutionär« an der Konzeption der Arbeitsstrukturierung, die den Vertretern der kapitalistischen Arbeitswissenschaft wieder einmal Gelegenheit gibt, das Hohelied der Versöhnung von Kapital und Arbeit anzustimmen? Bereits Taylor verstand sein Wirken als Beitrag zu dieser Versöhnung, schien es ihm doch gelungen, das Einkommensinteresse der Arbeiter mit dem Profitinteresse der Unternehmer in Einklang zu bringen. Nur allzuschnell erwies sich seine Arbeitsorganisation als ausgeklügeltes System, die Arbeit zu intensivieren und dem Arbeiter jegliche Macht und Autonomie über seinen Arbeitsablauf zu nehmen. In der Praxis mußte es seinen Klassencharakter im Prozeß einer sich verschärfenden Ausbeutung offenbaren und die Arbeiter zum Widerstand treiben.

Um den Widerstand zu brechen, mußten stets neue Integrationsstrategien entwickelt werden: Dazu gehören die Entwicklung der Arbeitspsychologie

in den 20er Jahren und die Human-Relations-Bewegung der 40er und 50er Jahre. Alle diese »neuen« Arbeitswissenschaften aber attackierten auf das Heftigste den Taylorismus und empfahlen sich als Alternative zu den bisherigen inhumanen Formen der Arbeit.[3] Tatsächlich jedoch wurde der Taylorismus niemals ernsthaft infrage gestellt, sondern – dem Schein der Propaganda zum Trotz – durch diese »neuen« Erkenntnisse überhaupt erst praktizierbar gemacht. Die einseitige Ausrichtung Taylors auf materielle Anreize wurde lediglich durch psycho-soziale »Motivatoren« und »Hygienefaktoren« (Herzberg) ergänzt, mit dem Ziel, durch eine positive Beeinflussung der Arbeitszufriedenheit und der Leistungsmotivation die im subjektiven Faktor wirksam gewordenen Grenzen der Verwertbarkeit zumindest zeitweilig zu überbrücken. Diese Einschätzung gilt auch für den überwiegenden Teil der modernen arbeitswissenschaftlichen Konzeption der »Arbeitsstrukturierung«, vor allem für die Methoden des job-enlargement und job-rotation, sowie für das Prinzip der gruppenmäßig aufgelokkerten Fließbandarbeit.[4]

2. Menschlichkeit und Profit. Zwei Seiten einer Medaille?

Dagegen scheint das bei Volvo praktizierte Modell autonomer Gruppenarbeit als Alternative zur Fließbandarbeit erstmalig in der Entwicklung der Arbeitswissenschaft mit dem Taylorismus als der typischen Form kapitalistischer Arbeitsorganisation radikal zu brechen. Dies begründet die hohen Erwartungen an eine »Humanisierung« der Arbeit, die, im Gegensatz zu allen früheren Ansätzen, eine solche Kennzeichnung auch verdient. Das »Revolutionäre« dieser neuen »Humanisierungsbewegung« wird dabei darin gesehen, daß sie nicht nur die ehernen Prinzipien des Taylorismus zum Nutzen des arbeitenden Menschen überwindet, sondern daß sie darüberhinaus auch noch dem unternehmerischen Interesse der Wirtschaftlichkeit entspricht. Zumindest die Arbeitswissenschaftler beteuern immer wieder den »produktivitätssteigernden Effekt« der Humanisierungsexperimente und leugnen jede Antinomie zwischen Humanisierung der Arbeit und Rentabilität des Kapitals.

Also doch harmonische Einheit von Profit und Menschlichkeit – Ende aller Klassen- und Konflikttheorien? Wenn dem so wäre, müßten in der Tat alle auf grundlegende Veränderung der ökonomischen und gesellschaftlichen Verhältnisse gerichteten Theorien als »doktrinär« erscheinen, weil sie in ihrer Fixierung auf eine »unwirkliche Alternative von ›Systemerhaltung‹ oder ›Systemüberwindung‹ . . . jede Teilnahme an den tatsächlich möglichen und notwendigen Systemveränderungsprozessen unmöglich (machen).«[5] Dieser Vorwurf ist ernst zu nehmen, nicht so sehr wegen der Ehrenrettung marxistischer Theoriebildung, gegen die er sich hauptsächlich

richtet, sondern wegen der weitreichenden politischen Konsequenzen, die sich mit dieser Einschätzung der Humanisierungskonzeption und ihrer Durchsetzbarkeit unter privatwirtschaftlichen Rentabilitätsbedingungen unweigerlich verbinden.

Der globale Verweis auf den »produktivitätssteigernden Effekt« bildet den argumentativen Kern für die These von der generellen Realisierbarkeit der Arbeitshumanisierung auch und gerade unter den Bedingungen kapitalistischer Produktion. Um so erstaunlicher ist, daß es gerade zur Frage der »Produktivität« der Humanisierung weder methodisch differenzierte noch empirisch hinreichend gesicherte Untersuchungen gibt. Allein aus der »Krise der Arbeitsmotivation« werden entsprechende Rückschlüsse auf die Verwertungssituation der Unternehmen gezogen: Höhere Arbeitszufriedenheit = gesteigerte Arbeitsmotivation = erhöhte Arbeitsproduktivität = verringerte Kosten = verbesserte Kapitalrentabilität; so lautet die Kurzformel der Argumentation. Wir wollen versuchen, diesen Begründungszusammenhang differenziert zu rekonstruieren und in Bezug auf das Konzept der autonomen Gruppenarbeit hin zu überprüfen.

Dabei ist zu unterscheiden:

a) *Arbeitsproduktivität*, i. S. der Effektivität menschlicher Arbeit als Resultante technologischer und arbeitsorganisatorischer Veränderungen, ohne daß hiervon die Arbeitsverausgabung pro Zeiteinheit selbst berührt wäre
b) *Arbeitsintensität* als Verausgabung menschlicher Arbeitskraft in einem bestimmten Zeitabschnitt (Arbeitstempo) bei gegebenen technischen und organisatorischen Arbeitsbedingungen
c) *sonstige Kostenelemente*, die sich aus der jeweils spezifischen Arbeitssituation ergeben können, wie Kosten durch Absentismus, Fluktuation, Qualitätsmängel, Streik, Arbeitsunfälle etc.

Es wäre also zu untersuchen, in welcher Weise die drei genannten Rentabilitätskriterien durch das Konzept der autonomen Gruppenarbeit beeinflußt werden und wie sich hierdurch die Profitabilität der Humanisierung der Arbeit bestimmt.

Die Steigerung der Arbeitsproduktivität durch technologische Veränderungen stellen kein Spezifikum der autonomen Gruppenarbeit dar. Zwar wurden die Arbeitsplätze in der neukonzipierten Fabrik von Volvo in Kalmar mit verbesserten Werkzeugen und Transportvorrichtungen ausgestattet, jedoch sind diese technischen Neuerungen zur Steigerung der Arbeitseffizienz grundsätzlich auch bei herkömmlicher Fließbandproduktion verwendbar. Spezifische, aus der arbeitsorganisatorischen Veränderung der Gruppenkonzeption gegenüber der tayloristischen Organisation der Arbeit resultierende Produktivitätseffekte werden nicht sichtbar; was als solche erscheint, erweist sich bei genauerem Hinsehen als Steigerung der

Arbeitsintensität. Dies gilt für alle auf die Arbeitsmotivation zielenden Organisationsformen der Arbeitsstrukturierung, insbesondere also auch für das Konzept der autonomen Gruppenarbeit. Denn über die Arbeitsmotivation vermittelt sich die subjektive Bereitschaft zur höchsten Anspannung der Arbeitskraft im Prozeß ihrer produktiven Verausgabung.

Allein hieraus ließe sich demnach ein allgemeines Interesse des Kapitals am Verzicht auf herkömmliche Produktionsformen wohl kaum begründen. Denn es bleibt fraglich, ob die gesteigerte Arbeitsmotivation ausreicht, den Intensitätsgrad der arbeitsteiligen, auf spezialisierte, repetitive Detailoperationen beschränkten Arbeit auch bei komplexen Arbeitsvollzügen zu erhalten oder gar zu steigern. Die Abkehr vom traditionellen Fließband beispielsweise bedeutet den Verzicht auf die analytische Erschließung des menschlichen Intensitätspotentials. Das Kapital kann nur noch globale Leistungsziele vorgeben, während die Planung des Arbeitsablaufs weitgehend der Gruppe überlassen bleibt. Entweder ergibt sich hieraus ein Konflikt zwischen dem Arbeiterinteresse an einer humanen, selbstbestimmten Organisation der Arbeit und dem Kapitalinteresse an einem profitablen Arbeitseinsatz, oder es besteht die »Gefahr, daß sich zur Erzielung einer hohen Produktionsziffer der Gruppe, die maßgebend für die Entlohnung ist, langsam wieder in zunehmendem Maße das Prinzip der Arbeitsteilung breit macht«[6].

Tatsächlich bestätigen die bisherigen Erfahrungen bei Volvo, daß sich bei Vorgabe einer analytisch ermittelten Leistungsnorm in Verbindung mit einem modifizierten Akkordsystem die alten Arbeitsstrukturen quasi naturwüchsig wieder herstellen.[6a] Der Leistungszwang, vermittelt über Normwertvorgabe und Lohnanreizsystem, verschärft die Konkurrenz zwischen den Gruppen[7] und innerhalb der Gruppen selbst[8] und reduziert somit die vielgepriesene Autonomie auf die Selbstverwaltung der eigenen Ausbeutung. Die »Selbstbestimmung« über den eigenen Arbeitsprozeß verkehrt sich in ein wirksames Mittel der Selbstdisziplinierung und Verinnerlichung kapitalistischer Antreiberfunktionen. Die »Humanisierung« gerät zur sozialdemagogischen Farce.

Nun ist der Intensivierungs- und Integrationseffekt zwar notwendige aber keineswegs hinreichende Bedingung für die Anwendung der autonomen Gruppenarbeit unter kapitalistischen Produktionsverhältnissen. Denn zum einen scheint die erhöhte Arbeitsmotivation nicht automatisch auch eine signifikant höhere Nettoproduktionsleistung gegenüber der herkömmlichen Fließbandproduktion zu garantieren; dies um so weniger, wenn man den »Hawthorne«-Effekt[9] in Rechnung stellt, dessen leistungssteigernde Wirkung nur vorübergehender Natur ist. Und zum anderen eröffnet die Rückgewinnung formaler und funktionaler Planungs- und Entscheidungsfunktionen den Arbeitern zumindest potentiell die Chance, den erweiterten

Autonomiespielraum nicht zur Selbstdisziplinierung, sondern zum Aufbau betrieblicher Gegenmachtpositionen zu nutzen. Nicht zuletzt deshalb auch erwies sich der Taylorismus als adäquate Formbestimmung des kapitalistischen Arbeitsprozesses, weil er der Absicherung der betrieblichen Herrschaftsansprüche des Kapitals in idealer Weise entsprach. Demgegenüber erweist sich das formal-demokratisierte Arbeitsgruppenkonzept als ambivalent, insofern es sich von einer politisch bewußten Arbeiterschaft in Situationen verschärfter Klassenkämpfe auch gegen die Autokratie des Kapitals wenden läßt. Jede Zurücknahme des Prinzips der Arbeitszerlegung und der Kontrolle des Arbeitsablaufs muß daher dem Kapital als Gefahr erscheinen, »Herrschaftspositionen gegenüber den Arbeitern preiszugeben und Dispositions- und Kontrollchancen zu verlieren«[10].

3. »Humanisierung« als Abwehrstrategie zur Vermeidung sozialer Kosten

Wenn also Produktivitäts- und Intensitätseffekte nicht zur Begründung der gegenwärtigen »Humanisierungs«-Bewegung ausreichen, so kann der entscheidende Anstoß hierfür nur in der Entwicklung der »sonstigen Kosten« gesucht werden. Die allgemeine Verschlechterung der Verwertungs- und Akkumulationsbedingungen des Kapitals, wie sie in zunehmender ökonomischer Krisenhaftigkeit und verschärfter internationaler Konkurrenz zum Ausdruck kommt, löste in der zweiten Hälfte der 60er Jahre einen Prozeß beschleunigter technologischer Umwälzung aus, der bis heute anhält und sich als allgemeiner Trend zunehmender Mechanisierung und Automatisierung ausdrückt. Gleichzeitig hiermit vollzog sich eine umfassende arbeitsorganisatorische Rationalisierung, die in konsequenter Perfektionierung der Prinzipien des Taylorismus zu einer rapiden Verschlechterung der Arbeitsverhältnisse führte. Dequalifikation und Entwertung des Arbeitsvermögens, Monotonie und Sinnentleerung der Arbeitsvollzüge und vor allem eine bis zur substanziellen Gefährdung der Arbeitskraft gesteigerte Arbeitshetze provozierten den Abwehrkampf in den Fabriken: Streiks und Sabotage, Arbeitsplatzwechsel und Abwesenheit waren die gebräuchlichsten Formen des kollektiven und individuellen Widerstands. Die Unterordnung der menschlichen Arbeit unter das Primat der Kapitalverwertung geriet damit in Gefahr.

Diese Entwicklung findet ihren Niederschlag in der betrieblichen Kosten- und Gewinnrechnung. Obwohl genaue Untersuchungen hierzu nicht vorliegen, lassen verstreute Hinweise das Ausmaß der sich aus der »Motivationskrise« ergebenden Rentabilitätsverluste erahnen. Die Unterbrechung der Produktion durch Streik verursacht Verluste u. a. durch Produktionsausfall, Lohnfortzahlungen, Steigerung des Fixkostenanteils an den Stück-

kosten durch Aufwendungen zur Erhaltung der Produktionsbereitschaft, Verringerung des Kapitalumschlags und unproduktiven Verschleiß der Anlagen. Durch Qualitätsmängel bedingte Ausschußproduktion oder gar Zerstörung und Sabotage bewirken unmittelbare Kapitalvernichtung und entsprechende Verluste für das betroffene Unternehmen. So mußte General Motors während der Auseinandersetzungen im Lordstown-Werk Anfang 1972 innerhalb weniger Wochen einen Schaden von ca. 45 Mio. Dollar hinnehmen. Aber auch Fluktuation und Absentismus verursachen hohe Kosten. Bei Volvo beispielsweise kündigte im Laufe des Jahres 1969 die Hälfte der Belegschaft ihren Arbeitsvertrag. Nach Angaben der Werksleitung verursacht ein Arbeiterwechsel zusätzliche Kosten von 2 Monatslöhnen; bei einer Fluktuationsrate von 50% bedeutet dies eine Steigerung der Jahreslohnsumme um mehr als 8%. Hinzu kommt eine durchschnittliche Absentismusrate von 14–20%. Zur Sicherung des kontinuierlichen Produktionsablaufs ist ein entsprechend hoher Personalüberhang bei voller Entlohnung erforderlich.

Der passive und aktive Widerstand der Arbeiter gegen die Verschlechterung ihrer Arbeitsbedingungen – von der bürgerlichen Arbeitswissenschaft schamhaft als »Motivationskrise« bemäntelt – kommt also das Kapital teuer zu stehen. Die »Kosten des Klassenkampfs« beeinträchtigen die Rentabilität des Kapitals, ganz abgesehen von den politischen Risiken, die sich aus der damit verbundenen Legitimitäts- und Loyalitätskrise für die privatwirtschaftliche Produktionsweise ergeben können. Um solche Kosten und Risiken zu vermeiden, ist das Kapital gezwungen, »Humanisierungs«-Strategien zu entwickeln, die es in »normalen« Zeiten gesicherter Klassenherrschaft *auch nicht im Interesse der »Produktivitätssteigerung« zu akzeptieren bereit wäre!* Je nach Ausprägung der Klassenkämpfe werden deshalb auch Formen und Inhalte der Humanisierungskonzepte sowie der Umfang ihrer praktischen Verwirklichung von den jeweils historisch-konkreten Bedingungen abhängen.

Bestimmt man in dieser Weise die Humanisierung der Arbeit nicht als originäre Verwertungsstrategie des Kapitals, sondern als *Abwehr*strategie gegen die Rebellion der Arbeiter zum Zwecke ihrer Re-Integration in den Arbeitsprozeß, so verheißt die künftige Entwicklung der Industriearbeit keineswegs die optimistische Vision einer umfassenden, den Taylorismus überwindenden Humanisierung. Denn Ausmaß und Art des betrieblichen Konflikts um die Arbeitsbedingungen sind selber stark bestimmt durch die allgemeine Konjunktur- und Arbeitsmarktsituation: *Vollbeschäftigung* stärkt die Position der Arbeiter. Akute oder drohende *Arbeitslosigkeit* in der Krise hingegen verschärft die Spaltung und Konkurrenz der Arbeiter und bewirkt erhöhte Arbeitsdisziplin und zunehmenden Leistungsdruck. Das Aufkommen der Humanisierungs-Debatte fällt nicht zufällig in eine

Phase konjunktureller Vollbeschäftigung, während mit der Krise seit 1973 das Interesse verebbt.[11] E. Pieroth, selbst Unternehmer und sozialpartnerschaftlichen Ideen durchaus zugetan, hat dies offen ausgesprochen: Es sei »nur zu verständlich, daß die Betriebe in dieser Situation [der konjunkturellen Rezession] mehr an die Rentabilität der Arbeitsplätze denken als an deren Humanität«[12]. Die vorschnell proklamierte Zielkonformität von Produktivität, Rentabilität und Humanisierung gilt also nur relativ und entspringt offenbar mehr dem reformistischen Wunsch nach einer neuen Klassenharmonie als einer wissenschaftlichen Analyse der Widersprüche des kapitalistischen Produktionsprozesses.

4. »Humanisierung« als fertigungsorganisatorische Vorstufe zur flexiblen Automation

Welche Gestaltungsmomente, wenn schon nicht die »Humanisierung«, bestimmen dann die Perspektive der industriellen Massenarbeit? Verwertungszwang und Herrschaftsanspruch zwingen das Kapital gleichermaßen zur Entwicklung der Produktivkräfte durch technologische Innovation. Die zunehmende Mechanisierung und Automatisierung der Fließbandarbeit bestimmen daher auch langfristig die Entwicklungsperspektive. Technologisch bedingter Produktivitätsfortschritt sichert Extraprofite gegenüber der Konkurrenz. Gleichzeitig erweist sich diese Form der Profitsicherung als wirksames Disziplinierungsmittel zur Sicherung der betrieblichen Herrschaft: die im Produktivitätsfortschritt angelegte Substitution von lebendiger Arbeit durch Werkzeuge und Maschinen verunsichert die Arbeiter und bedroht sie mit sozialer Deklassierung (Zwang zu Umstellung und Anpassung, berufliche Unsicherheit durch Entwertung von Qualifikationen und vor allem drohende strukturelle Arbeitslosigkeit durch technologischen Wandel). Hieraus erklärt sich das anwachsende Interesse der Unternehmen an technologisch lösbaren und wirtschaftlich rentablen Verfahren zur *Automatisierung* der bislang nur prämechanisierten Montagearbeiten. Von der Öffentlichkeit nahezu unbemerkt haben in den letzten Jahren breit angelegte Experimente mit dem Einsatz von montierenden Füge- und Hantiergeräten (sog. Roboter) zur Automation der Fließbandproduktion begonnen, die denen zur Humanisierung der Arbeit an Umfang und Bedeutung keineswegs nachstehen. Die Vorzüge dieser anvisierten Produktionsform sind evident: »Ein Roboter bereitet keine Sozialkosten, er braucht keine Vesperpause, wird nicht krank und kann auch nicht streiken«[13], erklärte der Fertigungswissenschaftler Warnecke den neuen Trend im fließbandproduzierenden Bereich. Also nicht »Humanisierung« der Arbeit, sondern »Automatisierung« bringt die adäquate Lösung der aufge-

tretenen Integrationsprobleme und der sozialen Friktionsverluste für das Kapital.[14]

In diesem Zusammenhang taucht ein Problem auf, das in der Literatur kaum behandelt und vermutlich bislang wohl auch weitgehend unerforscht geblieben ist: die Frage nach den unterschiedlichen organisatorischen Konstitutionsbedingungen der Fließbandautomation in Abhängigkeit von der Seriengröße der Produktion. An dieser Stelle können hierzu nur höchst thesenhafte Überlegungen angestellt werden, soweit sie sich auf die autonome Gruppenarbeit als Organisationskonzept zur Vorbereitung flexibler Montageautomation beziehen.

Automatisierung beinhaltet aus technologischer Sicht die Zusammenfassung selbst-steuernder Werkzeugmaschinen zu einem integrierten Produktionssystem bzw. selbst-steuernder Hantier- und Fügegeräte (Roboter) zu einem integrierten Montagesystem. Automatisierung bedeutet die Synthese von maschineller Selbststeuerung und Fließfertigung durch die räumliche und zeitliche Abstimmung der Bearbeitungsstationen und ihre Verkettung über ein mechanisches Transportsystem. Als technisch-betriebswirtschaftliche Faustregel gilt dabei: in der Massenproduktion finden einfunktionale, d. h. nur für einen einzigen Arbeitsgang programmierte Spezialmaschinen Anwendung. Konstruktion und Steuerung sind relativ unkompliziert und preisgünstig. Das Umrüsten auf andere Bearbeitungsfunktionen oder Bewegungsabläufe ist demgegenüber extrem zeit- und kostenaufwendig. Bei Mittel- und Kleinserienfertigung finden multifunktionale Universalmaschinen Anwendung. Konstruktion und Steuerung sind technologisch aufwendig und kompliziert und entsprechend teuer. Dafür liegt der Vorteil in der schnellen und einfachen Möglichkeit der Neuprogrammierung und Umrüstung für wechselnde Fertigungsaufgaben, also in der Verbindung vielfältiger technologischer Einsetzbarkeit mit hoher Steuerungsflexibilität, wodurch sich die hohen Nebenzeit- und Rüstzeitkosten beim Werkstückwechsel erheblich verringern.

Aus dieser produktionstechnischen Differenzierung ergeben sich fertigungsorganisatorische Konsequenzen. Die Automatisierung der Montage bei *großen Serien* realisiert sich über die Verkettung einfunktionaler Füge- und Hantiergeräte zu einer integrierten Montagelinie. Die extreme Arbeitszerlegung in einfache, ständig zu wiederholende Detailoperationen, die dann vom Menschen auf die Maschine zu übertragen sind, erweist sich hierfür als unerläßliche organisatorische Vorstufe. Das Fließband als konsequente Anwendungsform des Organisationsprinzips der analytischen Arbeitszerlegung ist demnach die notwendige Entwicklungsstufe für die technische Weiterentwicklung zur Automation. Die im Konzept der autonomen Gruppenarbeit angelegte Rückentwicklung der extremen Arbeitsteilung erweist sich in produktionstechnologischer Perspektive dagegen ein-

deutig als Rückschritt. Humanisierungskonzepte als Alternative zur Fließbandarbeit können von daher auch nur als »Rückzugsgefechte« und »unwirtschaftliche Zwischenlösungen« verstanden werden, »bei denen mit großem Aufwand entwickelte Produktionsformen beseitigt werden, welche als wichtige Vorstufe auf dem Weg zur Automation genutzt werden können«[15].

Die Automatisierung bei *mittleren Serien* erfordert erhöhte Flexibilität des Transport- und Beschickungssystems und vor allem die Steigerung der Bearbeitungs- und Steuerungsflexibilität der Maschinen. Hieraus ergeben sich gegenüber der Großserienfertigung andere organisatorische Voraussetzungen. Nicht extreme Arbeitszerlegung, sondern die *Zusammenfassung* von Einzelarbeitsabschnitten zu *Funktionskomplexen* entsprechen den Nutzungsanforderungen der erhöhten technologischen Arbeitsbereitschaft multifunktionaler Automaten. Des weiteren erfordert die optimale Nutzung der technischen Arbeitskapazität die zentralisierte Koordination der Materialbereitstellung, Fertigungsplanung und -steuerung, sowie der Produkt- und Ablaufkontrolle. Diese Koordination ist wegen der umfangreichen Informationsaufnahme und -verarbeitung technisch nur durch den Einsatz der elektronischen Datenverarbeitung (EDV) zu bewältigen.

Vieles deutet darauf hin, daß das von Volvo vorgeblich zur Humanisierung der Arbeit neuerrichtete Werk in Kalmar speziell für *diese* flexible Automatisierung der Montage konzipiert wurde.[16] Die Arbeitsorganisation ist dort auf die Zusammenfassung vormals isolierter Einzeltätigkeiten zu »produktbezogenen Herstellungsgruppen« ausgerichtet. Jede Arbeitsgruppe übernimmt eine spezielle Fahrzeugkomponente, z. B. elektrische Anlage, Bremsen und Räder, Instrumentenausstattung, Schalt- und Steuersystem etc., und löst die damit zusammenhängenden Arbeitsaufgaben in eigener Verantwortung. Mit dieser Arbeitsstrukturierung scheint die Übertragung der Funktionskomplexe auf flexible Montagestationen vorgezeichnet. Diese verfügen über mehrere, frei programmierbare Bewegungsachsen, die, mit entsprechenden Werkzeugen und Greifgeräten ausgerüstet, den gesamten Funktionskomplex selbsttätig ausführen können.

Um einerseits eine unrentable technologische Überdimensionierung der projektierten Automaten zu vermeiden und andererseits den optimalen Produktionsablauf im voraus zu bestimmen, ist vorab eine umfassende Erfassung und Analyse der Produktionsdaten erforderlich. Das Kalmar-Werk verfügt über eine zentrale EDV-Anlage, die mit den einzelnen Arbeitsabschnitten direkt verbunden ist und über Meßgeräte alle relevanten Daten des Fertigungsablaufs erfaßt. Im »trial and error«-Verfahren experimentieren die Arbeitsgruppen mit verschiedenen Problemlösungen und liefern somit über einen längeren Zeitraum eine Vielzahl von Fertigungs- und Dispositionsdaten. Dieses Informationsmaterial eröffnet die Möglich-

keit der systematischen Arbeitsablaufanalyse zur Bestimmung der optimalen Struktur der Funktionskomplexe, der Arbeitsmethoden und der Arbeitsinstrumente. Auf dieser Basis kann dann die technische Entwicklung der Automaten und ihr Einsatz im DNC-Verfahren[17] in Angriff genommen werden.

Bei der Einführung der neuen Technologie erweisen sich die autonomen Arbeitsgruppen zusätzlich von Vorteil. Ihr relativ hohes Qualifikationsniveau (Facharbeiter) und ihre genaue Prozeßkenntnis prädestinieren sie für die Übernahme der Funktionen der Anlagenbedienung und -kontrolle. Die in der Innovationsphase auftretenden Anfangsschwierigkeiten erfordern hohes Verantwortungsbewußtsein, technische Sensibilität sowie Improvisationsfähigkeit bei der Suche und Beseitigung der Störquellen. Gerade die kooperative und autonome Arbeitsweise kommt diesen Erfordernissen der Anlaufphase der neuen Technologie besonders entgegen.

Angesichts dieser Erwägungen kann man von der begründeten Annahme ausgehen, daß es sich auch bei der spektakulären Fabrikkonzeption von Kalmar weniger darum handelt, neue Arbeitsformen zu schaffen, um »dem Verlangen des modernen Menschen nach einer sinnvollen und befriedigenden täglichen Arbeit besser (zu) entsprechen« (Volvo-Pressemitteilung), sondern um ein langfristig angelegtes Projekt zur flexiblen Automatisierung der Fahrzeugmontage. Unter diesem Aspekt erscheint dann auch die konsequente Anwendung der autonomen Gruppenarbeit bei Volvo in einem anderen Licht: nicht als beispielhaftes Modell für die Humanisierung der Arbeit und als wegweisend für die zukünftige Entwicklung der Industriearbeit, sondern als wohlkalkulierte Zwischenstufe auf dem Wege zur Automation.

Hieraus läßt sich verallgemeinernd folgern, daß das Konzept der autonomen Gruppenarbeit als fertigungsorganisatorische Zwischenlösung in jenen Produktionsbereichen eine gewisse Bedeutung erlangen kann, in denen die Einführung flexibler Automation erforderlich wird – als neuartige technische Konzeption allerdings in der Praxis noch unerprobt ist und das Experimentierstadium erst durchläuft. Eine allgemeine Tendenz zur Humanisierung wird man aus der zeitweiligen Anwendung der autonomen Gruppenarbeit freilich nicht ableiten können. Ist die neue Technologie praktisch erprobt, ist die Anlage erst einmal eingefahren, sind die Schwachstellen bekannt und beseitigt, so können Kontrolle, Wartung und Instandhaltung von einer reduzierten Mannschaft bewältigt werden; die verbleibenden Resttätigkeiten werden nun ihrerseits zum Objekt kapitalistischer Rationalisierung und damit wieder der Tendenz arbeitsorganisatorischer Taylorisierung unterworfen.[18] Technologische Freisetzung und Arbeitslosigkeit sowie Entfremdung der Arbeitenden werden auch langfristig die Perspektive der kapitalistischen Produktion bestimmen.

1 Fritz Vilmar (Hg.), *Menschenwürde im Betrieb*, Reinbek bei Hamburg 1973, S. 10.
2 Ebda.
3 Vgl. Peter Groskurth/Walter Volpert, *Lohnarbeitspsychologie*, Frankfurt/M. 1975, Teil I.
4 Vgl. Jürgen H. Mendner, *Technologische Entwicklung und Arbeitsprozeß*, Frankfurt/M. 1974, S. 169 ff.
5 Fritz Vilmar (Hg.), a.a.O., S. 26 f.
6 Th. Ellinger, »Betriebswirtschaftlich-technologische Aspekte zur Fließbanddiskussion«, in: *Rationalisierung*, Heft 1 (1974), S. 24.
6a Vgl. Horst Kern u. a., *Neue Formen betrieblicher Arbeitsgestaltung*, Göttingen/Hannover 1975, S. 142 ff.
7 Bei C. Jenninger: »Humanisierung der Arbeit bei Volvo«, in: *express* 10 (1975), S. 8 findet sich folgender Bericht:
»Das Arbeitstempo wird folgendermaßen gesteuert: Jede Arbeitsgruppe hat vor und hinter sich in der Produktionskette . . . ein Pufferlager mit Karosserien. Strengt sich die Gruppe an und füllt ihr Pufferlager zur nächstfolgenden Gruppe, so winkt als Belohnung eine Fünfzehn-Minuten-Pause. Jetzt ist aber der Puffer vor der nächstfolgenden Gruppe voll, die ihr Arbeitstempo steigern muß, um *ihre* 15 Minuten zu bekommen usw. Dieses ›selbststeuernde‹ System hat zur Folge, daß alle 530 Arbeiter des Werks für ihre Pausenminuten schuften – unbezahlte Minuten, die Volvo obendrein noch eine kräftige Produktionssteigerung einbringen.«
8 Die Erfahrungen haben gezeigt, daß unter solchen Bedingungen die leistungsschwächeren Mitglieder einer Gruppe nicht deren solidarischen Schutz gegen Übergriffe des Kapitals genießen, sondern oft vielfältigen Repressionen der eigenen Kollegen – bis hin zum Ausschluß aus der Gruppe – ausgesetzt sind, um die vom Management gesetzte Leistungsnorm nicht zu gefährden.
9 Der »Hawthorne«-Effekt meint das sozialpsychologische Phänomen, daß in einer experimentellen Betriebssituation, in der Veränderungen des Arbeitsprozesses unter wissenschaftlicher Anleitung und Kontrolle durchgeführt werden, Arbeitsmotivation und Leistungsverhalten günstig beeinflußt werden.
10 Michael Schumann, »Bestandsaufnahme, Analyse und Entwicklungstrends im Produktionsbereich«, in: Heinz O. Vetter (Hg.), *Humanisierung der Arbeit als gesellschaftspolitische und gewerkschaftliche Aufgabe*, Frankfurt/M. 1974, S. 53.
11 Dies wird um so verständlicher, wenn man berücksichtigt, daß die für Gruppenarbeit konzipierten Fabrikanlagen wesentlich höhere Investitionen erfordern als herkömmliche Fließbandfabriken (die Schätzungen liegen zwischen 25% und 300% Mehraufwand).
12 E. Pieroth (Hg.), *Die 8 Stunden am Tag*, München 1974, Einführung S. 13.
13 Zitiert nach *Der Spiegel* Nr. 19/1972, S. 65.
14 In diesem Sinne äußerte sich auch der Fiat-Personaldirektor: »Die beste Lösung besteht vielleicht darin, die Montagebänder völlig zu automatisieren.« Zit. nach *Metall* 12/1972, S. 11.
15 Th. Ellinger, a.a.O., S. 24.
16 Volvo ist im Vergleich zur Produktionskapazität der großen Automobilkonzerne (GM, Ford, Fiat, VW u. a.) nur ein mittleres Unternehmen; seine Seriengröße erfordert daher eine technisch flexible Lösung der Automation. Aufgrund seiner relativ geringen Preiselastizität der Nachfrage und der oberen Preisklasse seiner Modelle ist Volvo ohnehin eher in der Lage, kapitalintensive Neuanlagen über die Preissetzung zu amortisieren.
17 DNC = Direct Numerical Control, d. h. direkte Steuerung numerischer Maschinen durch einen Computer.
18 Vgl. hierzu Jürgen H. Mendner: *Technologische Entwicklung* . . ., a.a.O., S. 220 ff.

Rainer Traub
Lenin und Taylor

Die Schicksale der »wissenschaftlichen Arbeitsorganisation« in der (frühen) Sowjetunion

Vor der Oktoberrevolution bekämpften die sozialistischen Parteien den Taylorismus als modernste und rücksichtsloseste Form der kapitalistischen Ausbeutung. Lenin widmete ihm als dem »›wissenschaftlichen‹ System zur Schweißauspressung«, das »die Versklavung des Menschen durch die Maschine« auf die Spitze treibe, 1913 und 1914 zwei Artikel. Es heißt hier:

»Im Ergebnis wird während der gleichen 9–10 Arbeitsstunden aus dem Arbeiter die dreifache Menge Arbeit herausgepreßt, werden alle seine Kräfte erbarmungslos aufgebraucht, wird dem Lohnsklaven mit verdreifachter Geschwindigkeit jedes bißchen Nerven- und Muskelkraft ausgesogen . . . Fortschritt von Technik und Wissenschaft bedeutet in der kapitalistischen Gesellschaft Fortschritt in der Kunst der Schweißauspressung.«[1]

Die hier eher noch beiläufige Bemerkung, Taylors System befördere, neben der im Mittelpunkt stehenden Intensivierung der Arbeit, auch »die rationelle, vernünftige Arbeitsteilung *innerhalb der Fabrik*« und die Ausschaltung »überflüssiger Bewegungen« bei der Arbeit[2], enthielt im Keim bereits Lenins nachrevolutionäre Einschätzung des Taylorismus. Gegenüber seinem ursprünglichen Standpunkt wurde sie in einem wesentlichen Punkt revidiert.

1. Autoritäre Zentralisierung, Wiedereinführung des Akkordlohns und Bürgerkrieg

Bis Anfang März 1918 wurde auch Lenin von der elementaren revolutionären Aktion der Massen mitgerissen. In Reden und Aufsätzen hob er immer wieder die »Klassenschöpferkraft« und Selbsttätigkeit des Proletariats als entscheidende Quelle und wichtigsten Motor der Revolution hervor. »Der Sozialismus wird nicht durch Erlasse von oben geschaffen. Seinem Geist ist der fiskalisch-bürokratische Automatismus fremd. Der lebendige, schöpferische Sozialismus ist das Werk der Volksmassen selbst.«[3] Angesichts der alarmierenden gesamtwirtschaftlichen Situation trat er jedoch seit Mitte März 1918 für eine schwerwiegende Kurskorrektur ein. Wieso?

Die ohnehin barbarisch rückständige, agrarisch geprägte Volkswirtschaft Rußlands war aufgrund der Anspannung aller Kräfte für die Kriegsproduktion schon zum Zeitpunkt der Oktoberrevolution in rapidem Zerfall begriffen gewesen. Das Tempo des industriellen Nieder-

gangs hatte sich nach der Revolution verdoppelt: Hatte der Produktionsausstoß der Großindustrie 1917 noch drei Viertel des Vorkriegsniveaus betragen, so war er 1918 auf ein Drittel gesunken. Die Heftigkeit des Klassenkampfes und die revolutionäre Politisierung der Arbeiter einerseits, die um sich greifende Unterernährung andererseits hatten Arbeitsdisziplin und Arbeitsproduktivität auf ein Mindestmaß herabgedrückt. Der elementare Ausbruch der revolutionären Massenspontaneität in den ersten Monaten nach der Revolution hatte widersprüchliche Konsequenzen: Einerseits zertrümmerte das Proletariat die Bastionen der herrschenden Klasse, indem es die Fabrikherren ohne viel Federlesens verjagte und die Betriebe in die eigenen Hände nahm, andererseits beschleunigte diese »syndikalistische Vergesellschaftung der Produktion« (Brügmann), planlos und anarchisch wie sie war, den Zusammenbruch der Wirtschaft erheblich. Die anarchosyndikalistischen »Betriebskomitees« hatten meist kein Auge für die gesamtgesellschaftlichen Erfordernisse der Revolution, waren nur auf die Vorteile des eigenen Betriebes bedacht und trugen dadurch wesentlich zur Auflösung regionaler und überregionaler Wirtschaftseinheiten bei. Nachdem eindringliche Appelle von Staat und Gewerkschaften an die »freiwillige proletarische Selbstdisziplin« wenig gefruchtet hatten, schien nur noch die straffe Zentralisierung der politischen ökonomischen Entscheidungsgewalt die weit fortgeschrittene Desintegration der Wirtschaft stoppen zu können. Die autoritäte Wendung der Revolution bereitete sich vor.

Statt der Selbsttätigkeit der Massen forderte Lenin jetzt vor allem strenge Disziplin, statt der oft planlosen Betriebsführung durch ökonomisch, technisch und organisatorisch völlig unerfahrene revolutionäre Arbeiter die Herstellung einer effizienten Einmannführung mit persönlicher Verantwortlichkeit des Betriebsleiters. Seine ›magische Formel‹ lautete fortan: Rechnungsführung und Kontrolle.

Lenins neues Organisationskonzept war beeinflußt vom Modell der deutschen Kriegswirtschaft, deren Zentralisierungsgrad und Effizienz ihn stark beeindruckte. Von den Deutschen müsse man »das Prinzip der Disziplin, der Organisation, des harmonischen Zusammenwirkens auf dem Boden der modernsten maschinellen Industrie, der strengsten Rechnungsführung und Kontrolle«[4] lernen. Von entscheidender Bedeutung sei die Erhöhung der Arbeitsproduktivität. Arbeitsdisziplin, Arbeitsintensität müßten gesteigert und die Arbeitsorganisation verbessert werden. Das führte ihn zu einer Revision seiner vorrevolutionären Einschätzung des Taylorismus:

»Man muß den Stücklohn, die Anwendung von vielem, was an Wissenschaftlichem und Fortschrittlichem im Taylorsystem enthalten ist . . . auf die Tagesordnung setzen, praktisch anwenden und erproben. Der russische Mensch ist ein schlechter Arbeiter im Vergleich mit den fortgeschrittenen Nationen. Und anders konnte das auch nicht sein angesichts so lebendiger Überreste der Leibeigenschaft. Arbeiten lernen – diese Aufgabe muß die Sowjetmacht dem Volk in ihrem ganzen Umfang stellen. Das letzte Wort des Kapitalismus in dieser Hinsicht, das Taylorsystem, vereinigt in sich – wie alle Fortschritte des Kapitalismus – die raffinierte Bestialität der bürgerlichen Ausbeutung mit einer Reihe wertvollster Errungenschaften in der Analyse der mechanischen Bewegungen bei der Arbeit, der Ausschaltung überflüssiger und ungeschickter Bewegungen, der Ausarbeitung der richtigsten Arbeitsmethoden, der Einführung der besten Systeme der Rechnungsführung und Kontrolle usw.«

Man müsse die »systematische Erprobung und Auswertung« des Taylorsystems in Angriff nehmen.[5] Lenin lehnte zwar weiter die sogenannte negative

Seite des Taylorismus scharf ab: die Intensivierung der Arbeit unter rücksichtslosem Raubbau an Gesundheit und Leben der Arbeiter, meinte aber, die »positive« Seite, nämlich die Steigerung der Arbeits*produktivität* durch verbesserte Arbeitsorganisation usw. lasse sich sozusagen aus dem kapitalistischen Taylorismus herauslösen und sozialistisch ›anwenden‹. Im Gespräch mit einem Altbolschewiken drückte er das so aus:

»Jetzt, da nicht mehr die Bourgeoisie, sondern die Arbeiter die Macht in Händen halten, dürfen wir den Taylorismus nicht in Bausch und Bogen ablehnen. Wir müssen das Taylor-System vielmehr mit Hilfe wissenschaftlicher Forschung und praktischer Erfahrung seiner bürgerlichen Attribute entkleiden und es sorgfältig auf jene Elemente hin untersuchen, die zur Erleichterung der Arbeit, des Arbeiters, und Verlagerung der schweren physischen Arbeit auf die Maschine beitragen können. Nur so kann erreicht werden, daß der Arbeiter nur mehr schwere Maschinen zu regeln braucht und damit die allgemeine Produktivität der Betriebe im ganzen gehoben wird.«[6]

Diese nachrevolutionäre Stellungnahme Lenins zum Taylorismus drückt die in der Sowjetunion bis zum heutigen Tag »offizielle« Linie aus. Die praktischen Schicksale der »wissenschaftlichen Arbeitsorganisation« waren aber von erheblich größeren Widersprüchen und Auseinandersetzungen gekennzeichnet, als diese scheinbare theoretische Kontinuität vermuten läßt.

Nachdem schon der 7. Parteitag der Bolschewiki im März 1918 und kurz darauf der 4. Allrussische Rätekongreß die Hebung der »Aktivität und Selbstdisziplin der Arbeiter«, notfalls mit »drakonischen« Maßnahmen, gefordert hatten, übernahm schließlich der Zentralrat der Gewerkschaften mit einem Erlaß vom 3. April die Verantwortung für die unpopuläre Wende in der Arbeitspolitik. Die Gewerkschaften hatten sich, unterstützt von der Regierung, in heftigen Auseinandersetzungen gegen die Betriebskomitees und deren syndikalistische, zentrifugale Tendenzen durchgesetzt. Jetzt, unter der Bedingung der »ökonomischen Desintegration« und der drohenden »Auslöschung des Proletariats«, sahen sie ihre Hauptaufgabe in der Aufrechterhaltung und Steigerung der Produktion. Für jeden Arbeiter sollten »Produktivitätsnormen« festgesetzt werden. Zwecks »Erhöhung der Arbeitsproduktivität« wurde, wenn auch »widerwillig«, die Wiedereinführung des nach der Revolution abgeschafften Stücklohns beschlossen.[7] Darüber hinaus ordnete der Gewerkschaftsrat die Einführung des Taylorsystems und der Prinzipien der »wissenschaftlichen Arbeitsorganisation« an, fügte aber hinzu, die Erhöhung der Arbeitsproduktivität dürfe nicht die »Erschöpfung des Arbeiters« zur Folge haben.[8] Bei alledem wurden diese Bestimmungen von den Verantwortlichen überwiegend als ›Notmaßnahmen‹ betrachtet, nicht etwa als spezifische sozialistische Arbeitspolitik. Eine Opposition innerhalb von Gewerkschaft und Partei sowie die nichtbolschewistischen linken Parteien protestierten heftig gegen die neuen

Vorschriften zur Arbeitsorganisation. Als unannehmbar betrachtete die Opposition nicht nur die ›von Staats wegen‹ verordnete drakonische Arbeitsdisziplin, sondern vor allem die antiegalitären Implikationen des Akkordlohnsystems. Sie würden unvermeidlich die Spaltung der Arbeiterklasse und die »kleinbürgerliche Jagd nach der Kopeke« nach sich ziehen.[9] Rjazanov, der Vorsitzende des Petrograder Zentralrats der Gewerkschaften, wies warnend darauf hin, bei der derzeitigen Ernährungslage müsse das Leistungslohnsystem zu physischer Erschöpfung und kürzerer Lebensdauer der Arbeiter führen. Dennoch stimmte die große Mehrheit des Gewerkschaftsrates für die Einführung des Stücklohns. »Die Angst vor dem ökonomischen Zusammenbruch war stärker als das sozialistische Ideal.«[10]

In der Folgezeit gelang mit Hilfe des Stücklohns eine bedeutende Steigerung der Produktion, wenngleich der Preis dafür hoch war: Gesundheitsschädigungen der Arbeiter und Überanstrengung ihrer produktiven Kräfte konnten angesichts der Mangelernährung, die im Bürgerkrieg ab Sommer 1918 alltäglich wurde, nicht ausbleiben. Andererseits ist kaum zu sehen, wie die Ausrüstung der mehrere Millionen Mann starken Roten Armee und damit letztlich der Sieg im Bürgerkrieg anders hätte sichergestellt werden können.

Am Ende des Bürgerkriegs war die Industrieproduktion fast auf den Nullpunkt gesunken. Die Arbeitsproduktivität der Fabrikarbeiter betrug 1920 im Durchschnitt noch 27% der Vorkriegsleistung. Da mit bedeutender Hilfe von außen nicht zu rechnen war, mußte sich die Sowjetunion am eigenen Schopf aus dem Sumpf ziehen. Von neuem wurde die Hebung der Arbeitsproduktivität und die Verbesserung der Arbeitsorganisation eine der wichtigsten Aufgaben.

Die schwere historische Hypothek des immer noch halb asiatischen Rußland rückte jetzt, nachdem Großgrundbesitzer und Kapitalisten endgültig besiegt waren, in den Mittelpunkt der Diskussionen um die Verbesserung der Arbeitsorganisation. Es waren ja nicht nur die sachlichen Produktionsbedingungen in Gestalt der Fabriken usw. zerstört. Auch die »persönlichen« Produktionsbedingungen entsprachen in keiner Weise den Erfordernissen einer beschleunigten Industrialisierung. Die Masse der analphabetischen Bauern, deren formelle Entlassung aus der Leibeigenschaft gerade sechs Jahrzehnte zurücklag, war in ihren Arbeits- und Lebensgewohnheiten seit Jahrhunderten mit dem Rhythmus der Natur verwachsen. Zu Saat- und Erntezeiten mußte hart gearbeitet werden, der Winter wurde auf dem Ofen verdöst. Die einzige Abwechslung bot der Alkohol. Der Gebrauch der Uhr, geschweige denn industrielle Disziplin waren dem ›Muschik‹ unbekannt. Die Trägheit, Unpünktlichkeit und Unzuverlässigkeit der Russen war in der einheimischen und westeuropäischen Literatur sprichwört-

lich. Das galt nicht nur für die Bauern, denn die Mehrzahl der Arbeiterklasse bestand aus angelernten Arbeitern, die erst vor kurzem das Land verlassen hatten und von den bäuerlichen Lebensgewohnheiten noch stark geprägt waren. Und doch hatten dieselben Arbeiter die Revolution gemacht und, gemeinsam mit den Bauern, in aufopferndem Kampf gegen eine Übermacht von Feinden verteidigt. Eine Erklärung für diesen Widerspruch hat Kautsky in seinem Aufsatz »Der amerikanische und der russische Arbeiter« geliefert, der unter dem Eindruck der Revolution von 1905 entstand.

Während der amerikanische Arbeiter nach Kautsky bereits die industrielle Disziplin verinnerlicht und sich an den von der Maschine vorgegebenen Rhythmus gewöhnt hat, also in hohem Maße effektiv und produktiv ist, hat er zugleich seine Lebendigkeit, seine Fähigkeit zu spontanem Handeln, zu revolutionärem Enthusiasmus und Solidarität weitgehend eingebüßt und ist vom Egoismus, der Jagd nach dem Dollar und individuellen Aufstiegswünschen erfüllt. Der russische Proletarier dagegen, der gerade erst dem Dorf den Rücken gekehrt hat und sich gegen die Autokratie und Barbarei des Zarismus erhebt, vereinigt genau die Tugenden in sich, die sein amerikanischer Kollege sozusagen an die Maschine verloren hat. Die eiserne Disziplin der Maschinen ist den russischen Arbeitern fremd, dafür befähigt sie aber die ursprüngliche Frische und Intensität ihrer Gefühle, sich von grandiosen Losungen mitreißen zu lassen und sogar vorübergehend zur Avantgarde der internationalen Arbeiterbewegung zu werden. Was also vor und in der Revolution die große Stärke der russischen Arbeiterbewegung ausgemacht hatte, mußte sich nach der Revolution, als die schnellstmögliche Industrialisierung zwingend notwendig wurde, gerade als ihre Schwäche herausstellen.

2. *Der ›russische Taylor‹ und das »Zentrale Arbeitsinstitut«*

Der Mann, der den Kampf gegen den »Hang der russischen Bevölkerung zum Dorf, zum Winterschlaf« organisieren und »Rußland mit dem Bazillus der Arbeit impfen« wollte, war Alexej Kapitonovič Gastev, der »Sänger des Taylorismus«, wie seine Gegner ihn nannten. Geboren 1882 als Sohn eines Lehrers und von Beruf Schlosser, trat er 1901 der Russischen Sozialdemokratischen Arbeiterpartei bei. Nach deren Spaltung schloß er sich den Bolschewiki an, wurde wegen revolutionärer Umtriebe mehrfach verfolgt und lebte einige Jahre im französischen Exil, wo er u. a. bei Renault arbeitete. Im Mai 1917 wurde er in den Zentralrat der Petrograder Betriebskomitees, im gleichen Jahr auch zum Ersten Sekretär des gesamtrussischen Metallarbeiterverbandes gewählt. Gastev war 1920 die treibende Kraft bei der Gründung des »Zentralen Arbeitsinstituts« in Moskau, das sich die Erforschung und Propagierung der »wissenschaftlichen Arbeitsorganisation« zum Ziel gesetzt hatte. Bis 1938 blieb er dessen Leiter. Die mit der Ausrottung *aller* Sozialwissenschaften verbundenen Stalinschen »Säuberungen« erfaßten auch das Institut, das 1940 endgültig geschlossen wurde, und seinen Vorsitzenden. Gastevs Ende liegt im Dunkeln. Die neuste Ausgabe der *Großen Sowjetenzyklopädie*, die über die Säuberungen pietätvoll den

Mantel des Schweigens breitet, vermerkt lediglich als Todesjahr 1941. Einer anderen Angabe zufolge soll er erschossen worden sein.[11]

Um Gastevs Person, sein Wirken und seine teilweise phantastischen Zielsetzungen zu verstehen, muß man sich die gesellschaftliche Atmosphäre in der Sowjetunion zu Anfang der zwanziger Jahre vergegenwärtigen. Dem materiellen Elend, der erbärmlichen Situation der Arbeiterschaft und der weitgehenden Aushöhlung der proletarischen Demokratie zum Trotz, waren die frühen zwanziger Jahre die schöpferischste Periode in der Geschichte der Sowjetunion. Das kulturelle und wissenschaftliche Leben entwickelte sich in nahezu uneingeschränkter Freiheit, Vielfältigkeit und Experimentierfreudigkeit. Vor allem die junge Generation machte sich mit großem Enthusiasmus an den Aufbau der neuen Welt. In einer gigantischen Anstrengung sollte der Sprung aus der fast mittelalterlichen Vergangenheit des absolutistischen Rußland in die sozialistische Zukunft vollzogen werden. Auf diesem Hintergrund erklärt sich die Begeisterung für Technik und Industrie, welche das ganze Land erfaßte. Dem Maschinensystem und der Fabrik wurden die größten Hoffnungen entgegengebracht. Vorbild war die fortgeschrittenste technische Zivilisation, die amerikanische. Die Verbindung der ökonomischen Errungenschaften des »Amerikanismus« mit den politischen Errungenschaften der Oktoberrevolution würde, so hoffte man zuversichtlich, den Erfolg der großen Umwälzung garantieren. Der Maschine wurde dabei manchmal eine geradezu messianische Kraft zugeschrieben, ja sie wurde zum eigentlichen revolutionären Subjekt verklärt. Eine neue Art Literatur, deren Anfänge weit vor die Revolution zurückreichten, war seit 1917 förmlich aus dem Boden geschossen: die proletarische Maschinenlyrik. Die proletarischen Dichter schlossen sich im »Proletkult« zusammen, einer kulturellen Massenorganisation, die Unabhängigkeit von der Partei beanspruchte und Ende 1920 ca. eine halbe Million meist proletarische Mitglieder umfaßte, d. h. fast ebensoviele wie die bolschewistische Partei. Führendes Mitglied des Proletkult und einer der beliebtesten proletarischen Dichter war kein anderer als – Gastev. In seinem Gedicht »Wir wachsen aus Eisen« besingt Gastev die Verschmelzung des Menschen mit der Maschine: »Mir selbst wachsen eiserne Arme und Schultern/ich verschmolz mit dem eisernen Bau.« Und in seinem Aufsatz »Über die Tendenzen der proletarischen Kultur« heißt es unmißverständlich: ». . . die Maschine steuert lebendige Menschen. Die Maschinen sind nicht länger Objekte der Steuerung, sondern ihre Subjekte.«[12]

Vor allem die Jugend reagierte begeistert auf Gastevs zahlreiche Vorträge, in denen er für seine Idee einer tayloristischen Umwälzung Rußlands warb. Aber es fehlte auch nicht an Kritik. So warf Lunačarski, damaliger Volkskommissar für das Bildungswesen, ihm Maschinenvergötzung vor. In der Folge wurden in erster Linie Programmatik und Methodik des von Gastev geleiteten Arbeitsinstituts in Moskau angegriffen. Es war im August 1920 durch Beschluß des Zentralrats der Gewerkschaften gegründet worden. Ein Jahr später wurde es vom ›Rat für Arbeit und Verteidigung‹

»in Anerkennung der Initiative des Gesamtrussischen Zentralrats der Gewerkschaften . . . zu der zentralen Institution der Republik erklärt, die die Prinzipien der wissenschaftlichen Arbeitsorganisation ausarbeitet, demonstriert und propagiert und die die Tätigkeit aller anderen Institutionen der Republik, die sich mit der Untersuchung der Arbeit beschäftigen, vereinigt«.[13]

Das von Lenin unterzeichnete Dokument belegt, daß die Sowjetregierung alle Initiativen zur Behebung der Desorganisation im Produktionsbereich

unterstützte. Jedoch offenbart das Dokument zugleich, daß Lenin nur unzureichend über Theorie und Konzeption Gastevs unterrichtet gewesen sein konnte. Seine eigene Auffassung von wissenschaftlicher Arbeitsorganisation deckte sich nämlich weitgehend mit derjenigen der Kritiker Gastevs. Noch kurz vor seinem Tod empfahl er die Schriften der beiden Hauptgegner Gastevs, Ermanski und Keržencev, als Grundlage eines Konzepts für Lehrbücher.

Obwohl Taylor von Gastev als Begründer eines neuen Geschichtsabschnitts verehrt wurde (»Wenn Taylor nicht geboren wäre, so müßte er erfunden werden«), bedeutete ihm, im Unterschied zu Taylor, die »wissenschaftliche Arbeitsorganisation« weit mehr als eine rationale Produktions- und Organisationstheorie: er begriff sie als umfassendes Lebensprinzip von elementarer, fast mystischer Kraft. Seine neue »Wissenschaft« nennt er auch einen »sozialen Ingenieurismus«: »Wir müssen die menschlichen Massen lehren, indem wir sie mit einem besonderen Instinkt erfüllen, dem Instinkt einer geschickten Beherrschung des Raumes. Es ist nicht richtig zu glauben, daß die wissenschaftliche Arbeitsorganisation nur in den Betrieben Platz hat.«[14] Die Grundlage der Arbeitswissenschaft sei die Untersuchung der beiden fundamentalen Arbeitsbewegungen, *Schlag* und *Druck*. »Man kann nicht fordern, daß ein Mensch unbedingt ein Handwerk erlerne, aber man muß unbedingt fordern, daß jeder Bürger die zwei Grunderscheinungen der Arbeit – den Schlag und den Druck – ganz genau meistern soll.« Gastevs abstruse Konsequenz, die die Zahl und die Argumente seiner Gegner verstärkte, war die These, das ganze Leben müsse mechanisiert werden. Geduldig, als spräche er zu Kindern, wiederholte er immer wieder, die Mechanisierung der Menschen habe nichts Unnatürliches an sich, sondern sei im Gegenteil ein völlig organischer Prozeß: »Viele stößt es ab, daß wir mit den Menschen umgehen wollen wie mit einer Schraube, einer Schraubenmutter, einer Maschine. Aber dies müssen wir ebenso furchtlos auf uns nehmen, wie wir das Wachstum der Bäume, die Ausdehnung des Eisenbahnnetzes annehmen.«

De facto vertrat das Zentrale Arbeitsinstitut (Z.A.I.) eine reine Anlern- oder Drill-Methodik. Das Meißeln beispielsweise wurde folgendermaßen angelernt:

> Der Arbeiter wird an einen Laboratoriums-Arbeitsplatz gebracht und muß eine bestimmte Körperhaltung einnehmen, bei der die Füße in einem genau festgelegten Winkel zueinander stehen. Damit er diese Stellung auch einhält, wird er auf eine besondere Körperhaltungs-Schablone gestellt. Mit gymnastischen Übungen werden sodann Finger und Hände, Ellbogen, Arme und schließlich der ganze Körper in Bewegung gesetzt. So entsteht die »Biomechanik des Schlages« (Gastev). Zuletzt wird der Arbeiter nach dem Metronom zu gleichmäßigen Schlagbewegungen angehalten (10, 15, 60 Schläge pro Minute), »lernt auf diese Weise, regelmäßig seine Impulse zu geben, und wird zu einem automatischen Tempo erzogen«. Eine so beschaffene, zielgerichtete Muskelarbeit hält Gastev für »unbegrenzt« anwendbar.

Die unmittelbar praktische Bedeutung dieser primitiven Drill-Methodik lag in der radikalen Verkürzung der Ausbildungszeit für Lehrlinge, die man sich davon versprach. Gastev wollte sie von drei Jahren auf drei Monate (!) verkürzen und wies voller Pionierstolz darauf hin, daß selbst in den USA, dem Mutterland des Taylorismus, ein derartiges rationelles Anlernen der Arbeitsbewegungen in Berufsschulen unbekannt sei. Ein Bericht der *Prawda* vom Dezember 1922 über einen vom Z.A.I. durchgeführten Ausbildungsalltag vermittelt das gespenstische Bild kollektiven Muskeldrills: In absoluter, nur von den Kommandos der Arbeitsinstrukteure unterbrochener Stille führt eine Lehrlingsgruppe in bestimmtem Tempo und mit periodischen Pausen rhythmische Drucke und Schläge aus. Trotzdem wird man dem Berichterstatter glauben dürfen, daß die »Lehrlinge« eifrig bei der Sache waren.

Eine andere Aktivität des Instituts, die im Gegensatz zu den beschriebenen Praktiken positiv zu bewerten ist und in praktischer Hinsicht zunächst wohl noch größere Bedeutung hatte, war die Propagierung einer rationalen Arbeitsorganisation. So wurde Gastevs Broschüre *Wie man arbeiten soll* (Moskau 1922) als Flugschrift des Instituts in Hunderttausenden von Exemplaren verbreitet. Sie stellte 16 ganz elementare Grundregeln für jede Arbeit auf, z. B.: Am Arbeitsplatz nichts Überflüssiges herumliegen lassen, gleichmäßig arbeiten, bei Pannen nicht »hitzig« werden usw. Mit solchen propagandistischen Aktivitäten, die sich allerdings im Vorfeld von Wissenschaft abspielten, übernahm das Institut zweifellos eine bedeutende Arbeit im Rahmen der Grundlegung der dringend notwendigen, sozusagen neuzeitlichen Arbeitsdisziplin, Arbeitsausdauer und Arbeitsorganisation. Gastev erinnerte sich später, daß die Flugschrift auf Lenins Initiative im Empfangsraum des Kreml ausgehängt wurde. Es waren auch nicht solche elementaren Aufklärungs- und Propagandaschriften, die die heftige Opposition gegen Gastev und sein Institut hervorriefen, sondern seine unbekümmerte Berufung auf Taylor und seine als typisch kapitalistisch denunzierten Drillmethoden.

3. Taylorismus oder *wissenschaftliche Arbeitsorganisation?*

Zum ersten Zusammenstoß zwischen Tayloristen und Antitayloristen war es schon auf der »Ersten allrussischen Konferenz für Initiativen der wissenschaftlichen Arbeitsorganisation« gekommen, die auf Anregung Trotzkis am 20.–27. Januar 1921 zusammengetreten war. Während einige Redner den Taylorismus geradezu als »geniale Idee« feierten und seine organische Verbindung mit dem Sozialismus forderten, sprachen ihm andere die Wissenschaftlichkeit ab und stellten ihm zugleich die ihrer Meinung nach

wirklich wissenschaftliche Arbeitsorganisation entgegen. Der bekannteste Vertreter dieser Gruppe war der Arbeitswissenschaftler Ermanski. Schon in einem 1918 erschienenen Buch *Das Taylorsystem*, das 1922 in erweiterter Form vom Staatsverlag neu herausgegeben und von Lenin »als obligatorisches Lehrbuch für alle Gewerkschaftsschulen und überhaupt alle Mittelschulen« empfohlen wurde[15], hieß es, der Taylorismus sei schon deshalb unwissenschaftlich, weil seine Intensivierungsmethoden allen Erkenntnissen der Arbeitsphysiologie hohnsprächen. Eine wirklich wissenschaftliche Arbeitsorganisation dürfe sich demgegenüber nicht am Maximum der Leistung orientieren, sondern am Optimum. Entscheidend sei nicht, wie für Taylor, das rein *quantitative Resultat* der Arbeitsleitung (R), sondern das *qualitative Verhältnis* der aufgewandten Arbeitsenergie (E) zum Arbeitsresultat. Das Verhältnis $\frac{E}{R} = n$ müsse so klein wie möglich sein, so daß mit möglichst geringem Einsatz an Arbeitskraft ein optimales Ergebnis erzielt werden könne.[16] Im Anschluß an Marx unterschied er Arbeitsintensität und Arbeitsproduktivität. Der entscheidende Hebel zur Steigerung der Produktion mit einer wirklichen *wissenschaftlichen* Arbeitsorganisation sei die Hebung der Arbeits*produktivität*. Die übermäßige Intensivierung der Arbeit verhindere geradezu die Steigerung der Arbeitsproduktivität, da sie alle Kräfte der Arbeiter absorbiere und so einer rationalen und effektiven Organisation der sachlichen Produktionsbedingungen entgegenwirke.
Die Konferenz nahm zum Abschluß eine Kompromiß-Resolution an: Taylor habe zwar gewisse Verdienste um die Entwicklung der »W.A.O.«, doch enthalte sein System auch »unwissenschaftliche Seiten«, namentlich die rücksichtslose Arbeitsintensivierung, weshalb die Identifizierung von »Taylorismus« und »W.A.O.« unzulässig sei.[17] Damit war der Streit um die genaue inhaltliche Bedeutung der »W.A.O.« aber keinesfalls geschlichtet. Er brach in der Folgezeit erst richtig aus und erreichte 1924 seinen Höhepunkt.
Die Opposition gegen die von Gastev angestrebte ›Mechanisierung‹ der Arbeit forderte eine wissenschaftliche Arbeitsorganisation, in welcher das Proletariat als »Subjekt der Arbeit« aufgrund optimaler Arbeitsbedingungen eine maximale Arbeitsproduktivität erreichen könne. Der Anführer dieser Gruppe war Platon Michailovič Keržencev, einer der vielseitigsten bolschewistischen Intellektuellen, der wie Gastev eine führende Position im »Proletkult« bekleidet hatte. Er leitete Anfang der 20er Jahre das Moskauer Institut für die wissenschaftliche Organisation der Arbeit im Transportwesen. Die Polemik zwischen den beiden Gruppen verschärfte sich so, daß schließlich im März 1924 die «2. Allrussische Konferenz für die W.A.O.« aufs Neue versuchen mußte, den tiefen Graben zwischen Tayloristen und Antitayloristen durch Kompromisse zu überbrücken. Die Arbeit des Z.A.I. wurde ausdrücklich unterstützt und befürwortet, zugleich aber wurde dem

Institut der Anspruch abgesprochen, ein »vollständiges System der Arbeitsorganisation« entwickelt zu haben.[18] Dieser scheinbare Kompromiß konnte jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, daß sich *in der Praxis* die Gastev-Schule durchgesetzt hatte. Im Gegensatz zur »fruchtlosen Diskutiererei« der Opposition[19] zeitigte ihre Arbeit unmittelbare praktische ökonomische Resultate – das jedenfalls war der Standpunkt von Parteiführung und Betriebsleitern.

Jedoch wurden solche »Erfolge« zusehends bedenkenloser und um den Preis der völligen Ausschaltung der Arbeiterinitiative und einer erschreckenden Vernachlässigung des Arbeitsschutzes erzielt. Die 1924/25 forcierte »Produktivitätskampagne« (die Arbeitsproduktivität betrug teilweise erst 30–40% des Standes von 1913) führte zu einem rapiden, durchschnittlich 50%igen Anstieg der Arbeitsunfälle. Die erreichte Produktionssteigerung war überwiegend Ergebnis erhöhter Arbeits*intensität*. Der Akkordlohn galt als bestes Stimulans zur Produktionssteigerung und wurde, wo irgend möglich, anstelle des Zeitlohns eingeführt. 1923 standen 45,7% der Arbeiter im Akkordlohn, 1924 51,4%, 1925 60,1% und 1926 61,3%.[20] Diese in ihrer sozialen Substanz kapitalistischen Produktionsmethoden gehorchten einer fatalen Logik, indem sie die Zurückdrängung der proletarischen Demokratie und der Arbeiterinitiative in der Produktion sowohl voraussetzten als auch weitertrieben. Im Unterschied zur Erhöhung der Arbeits*produktivität* durch technische Umstellungen usw., die nur mit Hilfe der schöpferischen Phantasie und Selbsttätigkeit der Produzenten möglich ist, kann die Arbeits*intensivierung*, auch wenn sie als »W.A.O.« etikettiert wird, ihrem ganzen Charakter nach sozusagen nur im Dunkeln und gegen die Interessen der unmittelbaren Produzenten durchgesetzt werden.

Obwohl der Widerstand der Arbeiter gegen die zu ihren Lasten gehende Arbeitsintensivierung 1925 in zunehmenden Streiks seinen Niederschlag fand, war der Kampf um die Methoden des sozialistischen Aufbaus spätestens mit der Niederlage der »Linken Opposition« auf dem 14. Parteitag der Bolschewiki im Dezember 1925 entschieden. Zwischen der linken Opposition in der Partei und der »arbeitswissenschaftlichen« Opposition bestand eine natürliche Affinität, so daß die Niederlage der einen unmittelbare Konsequenzen für die andere haben mußte. Ein Sprecher der Opposition bezeichnete auf dem Parteitag die Arbeitsverhältnisse in der Industrie als staatskapitalistisch, nicht sozialistisch, und führte als Beispiel u. a. das Überwiegen des Akkordlohns an. Der Gewerkschaftsführer Andreev erklärte im Gegenzug, der Stücklohn sei zwar eine »alte kapitalistische Einrichtung«, er müsse aber »infolge unserer schlechten technischen Ausrüstung« nichtsdestoweniger vorerst beibehalten werden.[21] Noch schien die Anpreisung des Akkordlohns als idealer sozialistischer Entlohnungsform selbst dem Stalinschen Parteizentrum undenkbar. Erst die Vervollkomm-

nung der Diktatur über das Proletariat in den dreißiger Jahren brach auch dieses Tabu.

4. Aufstieg, Fall und Rehabilitierung der W.A.O. in der UdSSR

Die Aktivitäten des Z.A.I. waren zwar in praktischer Hinsicht am bedeutendsten, aber sie erschöpften bei weitem nicht die arbeitswissenschaftliche Bewegung in der Sowjetunion. Schon 1921 beschäftigten sich ca. 20 Institutionen auf die eine oder andere Weise mit der W.A.O. Im Verlauf der zwanziger Jahre überzog ein Netz von 58 Arbeitsinstituten das Unionsgebiet, von Kiew bis Ostsibirien. Fast eine halbe Million Menschen, teils Spezialisten, teils einfache Arbeiter, waren an arbeitswissenschaftlichen Untersuchungen und Experimenten beteiligt. Ende 1923 wurde beim Kommissariat für Volkswirtschaft ein zentraler »Rat für wissenschaftliche Arbeitsorganisation« gebildet. Stellvertretender Vorsitzender war Gastev. Zwischen 1921 und 1937 erschienen mehr als 20 Spezialzeitschriften.[22] Untersucht wurden alle Aspekte der Arbeitsorganisation, Rationalisierung, Berufsauslese und nicht zuletzt des Arbeitsschutzes. Man rezipierte intensiv die Ergebnisse der westlichen Arbeitswissenschaft, und führende sowjetische Forscher wie I. N. Spielrein, die nachdrücklich auf die notwendige Verbindung von Verbesserung des Arbeitsschutzes und Hebung der Arbeitsorganisation hinwiesen, standen in westlichen Fachkreisen in hohem Ansehen.

Der imposante Umfang der arbeitswissenschaftlichen Bewegung in der frühen UdSSR kann gleichwohl nicht darüber hinwegtäuschen, daß die Umsetzung der vielfältigen Forschung in die Praxis, wenn man einmal vom Z.A.I. absieht, recht begrenzt blieb. Die elementaren Probleme der sowjetischen Industrie in den 20er Jahren waren nur sehr beschränkt mit »wissenschaftlicher Arbeitsorganisation« zu bewältigen: die hohe Arbeitslosigkeit, der chronische Mangel an qualifizierten Arbeitern, die völlig überalterte und unzureichende Maschinenausrüstung usw. engten das Anwendungsgebiet der W.A.O. naturgemäß stark ein. Die fortschreitende Beseitigung der Arbeiterrechte in der Produktion war gleichfalls nicht dazu angetan, die W.A.O. als Mittel zur Steigerung der Arbeits*produktivität* massenhaft in die Praxis umzusetzen. Insofern kann man mit gewissem Recht von der »spekulativ-pluralistischen Realitätsferne«[23] der W.A.O. in den 20er Jahren sprechen. Die hochgradige Abhängigkeit der sowjetischen Technologie vom kapitalistischen Ausland hatte zur Folge, daß vor allem seit der forcierten Industrialisierung die Arbeitsorganisation der sowjetischen Betriebe sich nicht wesentlich von derjenigen in den USA oder Westeuropa unterschied. Den Arbeitswissenschaftlern fiel dabei die Aufgabe zu, für

ausreichenden Arbeitsschutz Sorge zu tragen und die hygienischen und kulturellen Bedürfnisse der Arbeiter nicht zu vernachlässigen. Die Errungenschaften der Sowjetunion auf diesem Gebiet beeindruckten westliche Industriesoziologen wie Georges Friedmann stark[24].

Wenige Jahre später beendeten die Stalinschen Säuberungen diese Epoche abrupt. Die Arbeitsinstitute wurden geschlossen, die Arbeitswissenschaftler deportiert oder erschossen und ihre Namen aus dem öffentlichen Gedächtnis getilgt. Die barbarischen Methoden des »Stachanowismus« und des unmittelbaren Zwangs waren mit »wissenschaftlichen« Organisationsformen jeglicher Art unvereinbar.

Seit Anfang der 60er Jahre ist die W.A.O. in der Sowjetunion rehabilitiert worden. In den letzten Jahren erschien eine Flut von Monographien zur Arbeitswissenschaft. Im Zusammenhang mit der »wissenschaftlich-technischen Revolution« soll die W.A.O. zur umfassenden gesellschaftlichen Leitungswissenschaft erweitert werden, wobei man sich vor allem von modernen »exakten« Wissenschaften wie Kybernetik und Informationstheorie viel verspricht. In den historischen Arbeiten wird die Darstellung und Diskussion der kontroversen Vorstellungen über die W.A.O. etwa zwischen Gastev und Keržencev sorgfältig vermieden, so daß sich das Bild einer harmonischen und kontinuierlichen, lediglich durch den »Voluntarismus des Personenkults« unterbrochenen Entwicklung der W.A.O. ergibt. Nur ganz vereinzelt erscheinen Untersuchungen, deren Interesse der sozialen Emanzipation der Produzenten, also dem »Subjekt der Arbeit« gilt.[25]

Der Kern des neuen Interesses an der W.A.O. kann als technokratisch bezeichnet werden; insofern beruft man sich zurecht auf Gastev als Vorläufer. Die einschlägigen Publikationen beschwören, wenn es um die Aneignung der »fortschrittlichen Elemente« der bürgerlichen Organisations- und Leitungstheorien geht, rituell Lenins entsprechende Äußerungen. In einem 1970 erschienenen, einflußreichen Buch, dessen Autor Gvišiani der Schwiegersohn Kossygins ist, heißt es dazu, man dürfe sich gegenüber dem gegenwärtigen amerikanischen Management nicht »nihilistisch« verhalten, sondern müsse sorgfältig »die Spreu vom Weizen, d. h. den kapitalistischen, ausbeuterischen Inhalt von den positiven Momenten trennen«.[26]

1 Lenin, *Werke* (LW), Bd. 18, Berlin 1965, S. 588 f.
2 LW Bd. 20, Berlin 1965, S. 146 f.
3 LW Bd. 26, Berlin 1972, S. 283.
4 LW Bd. 27, Berlin 1960, S. 150.
5 A.a.O., S. 249 f.
6 Zit. bei Uwe Brügmann, *Die russischen Gewerkschaften in Revolution und Bürgerkrieg 1917–1919*, Räteverlag 1973, S. 233.
7 E. H. Carr, *The Bolshevik Revolution, 1917–23*, Bd. 2, Harmondsworth 1966, S. 115.
8 Carr, a.a.O.; Brügmann, a.a.O., S. 225 ff.
9 Brügmann, a.a.O., S. 234 f.; Carr, a.a.O., S. 116 f.
10 Brügmann, a.a.O., S. 225.
11 Jean-Marie Chanvier, »U.R.S.S.: L'Ere du ›Management‹ ou les nouvelles Formes d'Organisation du Travail«, *Les Temps Modernes*, Aug.–Sept. 1975, S. 205. Chanvier nennt fälschlich 1937 als Todesjahr.
12 Vgl. dazu: *Proletarische Kulturrevolution in Sowjetrußland (1917–21). Dokumente des »Proletkult«*, hrsg. von R. Lorenz, München 1969, S. 60, 87.
13 W. I. Lenin, *Über wissenschaftliche Arbeitsorganisation*, Berlin 1971, S. 113.
14 Zit. bei Franciska Baumgarten, *Arbeitswissenschaft und Psychotechnik in Rußland*, München und Berlin 1924, S. 14. Das Folgende stützt sich wesentlich auf dieses Buch (S. 22 ff.).
15 Lenin, *Über wissenschaftliche Arbeitsorganisation*, a.a.O., S. 18.
16 Vgl. dazu: J. Ermanski, *Wissenschaftliche Betriebsorganisation und Taylorsystem*, Berlin 1925; ders., *Theorie und Praxis der Rationalisierung*, Wien/Berlin 1928.
17 *Die wissenschaftliche Organisation der Arbeit, Produktion und Leitung. Sammelband von Dokumenten*, Moskau 1969, S. 125 (russ.).
18 A.a.O., S. 126; Carr, a.a.O.
19 Zit. bei J. Straßburger, »Wissenschaftliche Arbeitsorganisation in der DDR«, *Deutschland-Archiv*, Juni 1975, S. 621.
20 Carr, a.a.O., S. 419.
21 Carr, a.a.O., S. 428 f.
22 Vgl. dazu Chanvier, a.a.O., S. 205 und *Die wissenschaftliche Organisation . . .*, a.a.O., passim.
23 Angelika Ebbinghaus, »Taylor in Rußland«, *Autonomie* Nr. 1, Okt. 1975, S. 14.
24 Vgl. dazu: G. Friedmann, *Problèmes: du machinisme en U.R.S.S. et dans les pays capitalistes*, Paris 1934; ders., *De la Sainte Russie à l'U.R.S.S.*, Paris 1938.
25 Z. B.: V. J. Elmeev, *Der Kommunismus und die Entwicklung des Menschen als einer gesellschaftlichen Produktivkraft*, Moskau 1964 (russ.). Elmeev stellt die Rücknahme der staatlichen Funktionen in die freie Assoziation der Produzenten als perspektivisch entscheidende Aufgabe der Arbeitsorganisation dar.
26 D. M. Gvišiani, *Organisation und Leitung. Soziologische Analyse der bürgerlichen Theorien*, Moskau 1970, S. 10 (russ.).

Jürgen Arndt
Im Mittelpunkt steht der Mensch
Arbeitsorganisation in der DDR

»Fließbandarbeit ist auch der Gesundheit zuträglich: Fließband heißt Rhythmus, und Rhythmus ist dem gesamten Organismus eigen.«
DDR-Zeitschrift *Die Wirtschaft*, Nr. 16/1975

Eberhard Gruner aus Pritzwalk ist mit der DDR im großen und ganzen zufrieden. Sicherlich gibt es manches, an dem er etwas auszusetzen hat, das noch verbesserungsbedürftig ist; aber ihm und den meisten seiner Mitbürger geht es doch recht gut. Die weitere Festigung dieser Erfolge hängt nun aber weitgehend davon ab, wie es der DDR in Zukunft gelingt, die ökonomische Basis zu stärken und auszubauen, den wirtschaftlichen Aufschwung voranzutreiben. Eberhard Gruner ist an maßgeblicher Stelle an der Bewältigung dieser Aufgabe beteiligt. Er ist Fachingenieur für Arbeitsgestaltung, Leiter der Abteilung Rationalisierung im VEB Zahnradwerk Pritzwalk, einem jungen, modernen Betrieb im Bereich des Ministeriums für Schwermaschinen- und Anlagebau. Seine Abteilung wurde 1970 gebildet. »Damit«, so weiß er heute, »wurden auch fachliche und personelle Voraussetzungen geschaffen, um die Planungsvorbereitung und Durchsetzung der betrieblichen Rationalisierungsmaßnahmen unter dem Gesichtspunkt der wissenschaftlichen Entscheidungsvorbereitung durch die wissenschaftliche Arbeitsorganisation durchzuführen.«[1] Was nicht übel klingt.
Solche Abteilungen werden seit etwa 1968 in immer mehr Industriebetrieben der DDR eingerichtet. Ihr Aufgabenfeld ist die »Wissenschaftliche Arbeitsorganisation«, und das bedeutet im wesentlichen die Ökonomisierung der lebendigen Arbeit, d. h. ihre Intensivierung. Während nun im Kapitalismus die Intensivierung der Arbeit als wichtigste Methode der Produktion von Mehrwert untrennbar mit dem Begriff des Taylorismus verknüpft ist, diesem »wissenschaftlichen System der Schweißauspressung« (Lenin), so hat die WAO, die »Wissenschaftliche Arbeitsorganisation« als sozialistisches Gegenstück zum Taylorismus, die Vervollkommnung der Organisation der gesellschaftlichen Arbeit zum Ziel. Es sollen nämlich Arbeitsprozesse entwickelt werden, die dem »sozialen und ökonomischen Inhalt der Intensivierung der sozialistischen Produktion entsprechen«.[2] Hauptaspekte dabei sind:

1. die Steigerung der Arbeitsproduktivität
2. die Senkung des Aufwandes an vergegenständlichter Arbeit
3. die Verbesserung der Arbeitsbedingungen
4. die allseitige Entwicklung der sozialistischen Persönlichkeit und der Arbeitskollektive.

Diese vier Punkte, insbesondere der erste und der letzte, sind zweifellos unabdingbare Voraussetzungen für die Entwicklung einer jeden sozialistischen Gesellschaft. Ohne Steigerung der Arbeitsproduktivität fehlt die materielle Basis für den gesellschaftlichen Fortschritt. Produktive Arbeit aber muß »jedem einzelnen die Gelegenheit (geben), seine sämtlichen Fähigkeiten, körperliche wie geistige, nach allen Richtungen hin auszubilden und zu betätigen«, so daß »aus einer Last eine Lust wird«.[3] Dieser – kommunistischen – Zielsetzung weiß sich die WAO verpflichtet. Sie will eine Organisation der Arbeit ins Leben rufen, die nicht nur hohe Effektivität, sondern auch allseitige Entfaltung der werktätigen Menschen gewährleistet. Nun sind aber bei näherem Hinsehen viele Methoden und Konzeptionen der WAO mit kapitalistischen Formen der Arbeitsorganisation nahezu identisch. So stellt sich die Frage, wie denn mit gleichen Mitteln gegensätzliche Ziele erreicht werden können. Wenden wir uns also Eberhard Gruner zu, dem Fachmann. Welche Aufgaben stellt die WAO an ihn und, vermittelt über ihn, an die Werktätigen seines Betriebes?

Es begann damit, daß Anfang der 60er Jahre die sozialistischen Produktionsverhältnisse in der DDR »gesiegt« hatten. Gleichzeitig wurde entdeckt, daß die »wissenschaftlich-technische Revolution« ausgebrochen war. Man stellte fest, daß »das Niveau der Technik und Produktionsverfahren sich wesentlich verändert« hat.[4] So entstanden neue, mit moderner Technik ausgestattete Fabriken, die größere Anforderungen an die Produktionsorganisation, an die Kombination von toter und lebendiger Arbeit stellten. Der technische Fortschritt rief also die Wissenschaft auf den Plan, die Wissenschaft der Arbeitsorganisation. Eberhard Gruner verkörpert zusammen mit fünf weiteren »Fach- und Hochschulkadern« diese Wissenschaft in seinem Betrieb. Auf der Universität hat er sich die umfassenden Kenntnisse angeeignet, die für seine Aufgabe notwendig sind (und er lernt ständig hinzu, da ja seine Wissenschaft noch in den sozialistischen Kinderschuhen steckt, denen der sowjetischen Arbeitsinstitute vor 1937). Von Lenin weiß er:

»Man muß den Stücklohn, die Anwendung von vielem, was an Wissenschaftlichem und Fortschrittlichem im Taylorsystem enthalten ist, . . . auf die Tagesordnung setzen, praktisch anwenden und erproben.«[5]

»Die Realisierung des Sozialismus hängt ab eben von unseren Erfolgen bei der Verbindung der Sowjetmacht mit dem neuesten Fortschritt des Kapitalismus.« Um den Sozialismus zu festigen, gilt es, »die ganze Masse der Werktätigen und Ausgebeuteten sowie alle kleinbürgerlichen Schichten auf den Weg eines neuen wirtschaftlichen Aufbaus zu führen, auf den Weg der Schaffung einer neuen gesellschaftlichen Bindung, einer neuen Arbeitsdisziplin, einer neuen Arbeitsorganisation, die das letzte Wort der Wissenschaft und kapitalistischen Technik vereinigt mit dem Massenzusammenschluß bewußt arbeitender Menschen, die die sozialistische Großproduktion ins Leben rufen.«[6]

Daß Lenin diese Forderungen auf eine konkrete historische Phase beschränkt wissen wollte, daß er die kapitalistische Technik, das Taylorsystem nur als »Steg« ansah, der »das Land über den Staatskapitalismus zum Sozialismus« führen solle[7], also nichts mit einer eigentlichen sozialistischen Gesellschaft zu tun habe, das hat Eberhard Gruner auf der Uni wahrscheinlich nicht gelernt.

Eberhard Gruner soll also unter Berücksichtigung kapitalistischer Wissenschaft und Technik neue gesellschaftliche Bindungen schaffen, eine neue Arbeitsorganisation, die Ausdruck des Zusammenschlusses bewußt arbeitender Menschen ist. In der Regel ist es aber noch so, daß »eine immer mehr zunehmende Diskrepanz zwischen der unentwegt wachsenden technischen Ausrüstung der Betriebe und den erstarrten Formen der Arbeits- und Produktionsorganisation« für DDR-Betriebe kennzeichnend ist.[8] Welche konkreten Methoden sollen nun unter dem Namen WAO diesem unerfreulichen Zustand ein möglichst rasches Ende bereiten?

Wissenschaftliche Arbeitsorganisation (WAO) ist »die Einheit ihrer Bestandteile – des Arbeitsstudiums, der Arbeitsgestaltung, der Arbeitsklassifizierung und der Arbeitsnormung«.[9] Am Anfang steht das *Arbeitsstudium*, die »systematische, kritische Analyse des Zusammenwirkens von Arbeitskraft, Arbeitsmittel und Arbeitsgegenstand im Arbeitsprozeß«.[10] Es geht darum, Informationen für die rationelle Arbeitsgestaltung und für die Festsetzung der Normen zu gewinnen. Eberhard Gruner bedient sich zur Zeit folgender Mittel:

Ermittlungs- und Aufzeichnungsmethoden wie Befragung, Beobachtung, Fotographie, Film, Tonband, Multimomentaufnahmen etc.

Arbeitsablaufstudien, Arbeitsplatzstudien, Studien zur Arbeitsmittelgestaltung, Experimental-Arbeitsstudien etc.

Die gewonnenen Informationen über Arbeitsgänge, -stufen, -griffe und -bewegungen hält er in Tabellen, Diagrammen, Zyklogrammen fest.[11] Gegenwärtig ist man dabei, diese Bewegungsstudien noch zu verfeinern. Entsprechend dem »Leninschen Prinzip«, sich das letzte Wort der kapitalistischen Technik nutzbar zu machen, würde man auch gerne die in Amerika entwickelten und auf Bewegungsstudien beruhenden »Verfahren vorbestimmter Zeiten« anwenden, als ›MTM‹ oder ›work factor‹-Systeme den westlichen Arbeitern als raffiniertestes Mittel zur verschärften Ausbeutung bekannt. Zum Leidwesen von Eberhard Gruner und seinen Kollegen sind diese Verfahren, die besonders in bezug auf die Festsetzung von Arbeitszeitnormen eine wichtige Rolle spielen könnten, in der Ermittlung der notwendigen Daten noch zu aufwendig und daher »ökonomisch nicht gerechtfertigt«.[12]

Wichtiges Ziel des Arbeitsstudiums ist es, Möglichkeiten aufzudecken, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Es ist schon einiges getan worden,

um Beleuchtung, Farbgebung und klimatische Bedingungen zu verbessern, Schmutz und Lärm zu verringern. Auch der Monotonie gleichförmiger Tätigkeiten wird Beachtung geschenkt: Solche monotonen Verrichtungen, das hat man erkannt, sind in erster Linie das Ergebnis »der technologischen Arbeitsteilung bei der Gliederung des Produktionsprozesses in Arbeitsoperationen«.[13] Nun wird dieses Problem aber nicht etwa unter dem Gesichtspunkt gesehen, daß monotone Arbeit schädlich ist für den betroffenen Werktätigen; man behandelt es nur insoweit, als es einen negativen Einfluß auf die Arbeitsaktivität der Arbeiter und die Arbeitsproduktivität hat. Die technologische Arbeitsteilung, als Ursache der Monotonie erkannt, wird mit keinem Wort in Frage gestellt, des Übels Wurzel bleibt unerwähnt. Als Ergebnis und praktische Gestaltungsanweisung ergibt sich, daß Arbeitsgänge am Fließband mit einer Dauer bis zu einer Minute und einer Wiederholungshäufigkeit von über sechzig Mal pro Stunde den Arbeiter frühzeitig ermüden, zu schlechten Arbeitsergebnissen führen und folglich zu vermeiden seien. Eine wichtige Erkenntnis. Fraglich ist nur, was der Arbeiter gewinnt, wenn er, was als sozialistischer Weg vorgeschlagen wird, statt 80mal in der Stunde denselben Griff nun drei Griffe zwanzigmal in der Stunde wiederholt, jeden Tag acht Stunden lang![14]

Das »letzte Wort der kapitalistischen Technik« ist also – soweit möglich – gehört und in die Tat umgesetzt worden. Wie aber steht es um die »Vereinigung« dieser kapitalistischen Methoden mit den Vorzügen der sozialistischen Gesellschaft? Sind es die Betroffenen selbst, die ihre Arbeit analysieren? Liegt die Bedeutung des Arbeitsstudiums darin, Möglichkeiten aufzudecken, um die Werktätigen ohne Produktivitätsverlust an der Leitungstätigkeit teilnehmen zu lassen, indem man sie mit den Informationen vertraut macht? Hilft das Arbeitsstudium den Werktätigen, die Fabrik als Ganzes besser begreifen zu können?
Das Arbeitsstudium wird in dieser Reihenfolge für folgende Erfordernisse benötigt:

1. Es informiert die Leiter über die gegenwärtigen Produktions- und Arbeitsbedingungen.
2. Es informiert die Leiter über Art, Qualität und Umfang erforderlicher Maßnahmen.
3. Es informiert die Leiter speziell über Möglichkeiten der Rationalisierung.
4. Es gibt den Leitern Informationen über neue Arbeitsnormen.
5. Es informiert die Leiter über das vorhandene und künftig erforderliche Qualifikationsniveau der Werktätigen.[15]

Es läßt sich nicht von der Hand weisen, daß man, um bessere Arbeitsbedingungen zu schaffen, Spezialisten braucht, wissenschaftlich ausgebildete Fachleute wie Eberhard Gruner, die wiederum von gleichermaßen qualifizierten Leuten im Sinne der gesellschaftlichen Planung angeleitet werden. Die Anleitung Eberhard Gruners erfolgt unter der Maxime:

»Charakter und gesellschaftliche Organisation der Arbeit im Sozialismus dienen der allseitigen Entwicklung der arbeitenden Menschen zu sozialistischen Persönlichkeiten. Das Erreichen dieses Zieles erfordert nicht nur hohe Produktionsergebnisse . . . sondern auch die auf den Menschen bezogene optimale Gestaltung der Arbeit . . . Diese spezifische Aufgabe der Arbeitsgestaltung ist nicht zuletzt eine entscheidende Voraussetzung dafür, daß die Arbeit dem Menschen immer mehr Freude bereitet und zunehmend zum ersten Lebensbedürfnis wird.«[16]

Der Mensch steht also im Mittelpunkt aller Bemühungen. Solange aber die Arbeit noch geprägt ist durch »Muttermale« kapitalistischer Technik und Arbeitsorganisation, solange die Arbeiter noch nicht selber in der Lage sind, wirklich und aktiv ihre Herrschaftsfunktion wahrzunehmen, muß diese Funktion eben von klassenbewußten Technokraten wahrgenommen werden. Den einen obliegt die *Arbeit*, den anderen die *Arbeitsgestaltung:*

»Unter Arbeitsgestaltung im Sozialismus ist die Erarbeitung und praktische Durchsetzung solcher Grundsätze, Richtwerte und Typenlösungen zu verstehen, die unter Berücksichtigung der Eigenschaften des Menschen seiner planmäßigen und rationellen Einbeziehung in den Arbeitsprozeß förderlich sind und sein optimales (!) Wirken gewährleisten.«[17]
Oder: »Arbeitsgestaltung ist das Schaffen eines aufgabengerechten, optimalen (!) Zusammenwirkens von arbeitenden Menschen, Betriebsmitteln und Arbeitsgegenständen unter Beachtung der menschlichen Leistungsfähigkeit und Bedürfnisse.«

Das letztere Zitat stammt freilich nicht aus einem Lehrbuch der DDR, sondern aus der Methodenlehre des Arbeitsstudiums des westdeutschen REFA-Verbandes.
Was ist aber unter »optimalem Zusammenwirken« eines sozialistischen Arbeiters zu verstehen? Optimal ist, wenn er »mit physiologisch günstigstem Aufwand an Körperkraft, unter weitestgehender Vermeidung psychisch-nervaler Belastungen und unter Gewährleistung der ständigen erweiterten Reproduktion seiner Arbeitskraft entsprechend den gesellschaftlichen Erfordernissen maximale Arbeitsergebnisse erreichen kann«.[18] Was ist das für eine Tätigkeit, die derart »optimal« gestaltet ist? Und welchen Einfluß hat sie auf die Persönlichkeitsentwicklung des Betroffenen? Wie sieht Arbeit aus, die weder »psychisch-nervale« Belastungen noch nennenswerte körperliche Anstrengungen kennt?
Zur Zeit arbeitet man nach sowjetischem Vorbild an der Entwicklung sogenannter »Typenarbeitsplätze«. (In der UdSSR sollen 1972 schon 713 000 Arbeiter an solchen Typenarbeitsplätzen gearbeitet haben.[19]) Diese Typenlösung ist

»eine normierte Gestaltungslösung der wissenschaftlichen Arbeitsorganisation für Arbeitsplätze. Sie verkörpert eine verbindliche Grundlösung der Arbeitsgestaltung . . . Die Erarbeitung von Typenlösungen sollte zur Sicherung überbetrieblicher Anwendbarkeit und aus personellen sowie ökonomischen Gründen prinzipiell überbetrieblich und zentralisiert erfolgen.«[20]

In der industriellen Massenfertigung haben sich durch die technologische Arbeitsteilung gewisse Tätigkeiten entwickelt, die in den unterschiedlich-

sten Produktionsbereichen vorkommen; die Standardisierung dieser Arbeitsplätze ist das Ziel der Typenlösungen. In einem Konstruktionsbüro wird ein solcher Arbeitsplatz nach neuesten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen entwickelt, dann in Großserie gebaut, auf einen transportablen Untergrund gestellt und an die Betriebe geliefert, die eine Veränderung ihres Produktionsablaufes vornehmen wollen. Ein solcherart genormter Montagearbeitsplatz verlangt dann etwa folgende Tätigkeit vom Arbeiter: Auf einem ergonomisch konstruierten Drehstuhl mit Fußstütze sind vorgefertigte Seilklemmen zu montieren. Gut abgeschirmt gegen seine Arbeitsumgebung, alle Gegenstände durch geschickte Anordnung leicht erreichbar, auch gut sichtbar durch die auf einen warmen Farbton abgestimmte Beleuchtung, kann der Arbeiter – unterstützt durch die Klimaanlage, die sich hinter ihm an der in zarten Pastelltönen gehaltenen Wand befindet – sich voll darauf konzentrieren, den lieben langen Tag in »rhythmischer Abstimmung« beider Hände zwei Schrauben und eine Klemmbacke auf einen U-förmigen Bügel mit zwei Gewinden zu ziehen.
So ein Arbeitsplatz, genormt und vorgefertigt, hilft mit, »Arbeitserleichterungen zu schaffen, Wohlbefinden am Arbeitsplatz und sozialistische Persönlichkeitsentwicklung zu fördern. Auf dieser Grundlage werden sich Arbeitsleistung, Arbeitsdisziplin und Arbeitsfreude positiv entwickeln.«[21] Denn als Leitmotiv der Arbeitsgestaltung gilt:

»Im wissenschaftlichen Arbeitsstudium und bei der sozialistischen Arbeitsgestaltung wird nicht davon ausgegangen, daß die Menschen ihrer ›Umwelt‹ angepaßt werden. Im Gegenteil: Die Arbeitsbedingungen werden so umgestaltet, daß sie den physischen und psychischen Eigenschaften der Menschen voll entsprechen.«[22]

Selbstverständlich ist die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, die die WAO bezweckt, ein wesentliches und positives Element der Arbeitsgestaltung, wenn sie dafür sorgt, daß der Arbeiter seine Kräfte spart, sie nicht frühzeitig verschleißt, daß er in gesunder Umgebung arbeitet, am Ende des Arbeitstages nicht völlig genervt nach Hause kommt und vieles mehr. Auf diesem Gebiet sind auch schon einige Erfolge erzielt worden, hier kann Eberhard Gruner stets mit der Unterstützung der Arbeiter rechnen. Er darf nur nicht aus dem Auge verlieren, daß die Verbesserung von Arbeitsbedingungen »nicht nur Ziel, sondern auch Bedingung für die Intensivierung der sozialistischen Produktion ist«; es handelt sich nämlich um einen »nicht zu unterschätzenden Produktivitätsfaktor«, der »über die Maßnahmen der WAO noch wirksamer gemacht werden« muß.[23] Daß die damit verbundene intensivere Ausnutzung der Arbeitskraft die Wirkung solcher Verbesserungen neutralisiert, wird sogar zugegeben:

»Es scheint sich die Tendenz zu bestätigen, daß die Arbeitsunfälle (plötzlich einwirkende schädigende Ereignisse) weiter sinken, die Berufskrankheiten und der allgemeine Krankenstand aber als Spätfolgen der Arbeitsbedingungen weiter ansteigen.«[24]

Ein wichtiges Anliegen der wissenschaftlichen Arbeitsorganisation besteht darin, ein Problem aus der Welt zu schaffen bzw. zu verdecken, das von Anfang an in allen RGW-Ländern Ausgangspunkt heftiger Kontroversen zwischen Werktätigen und betrieblichen oder überbetrieblichen Instanzen war: das Problem der Arbeitsnormen.

Arbeitsnormen sollen den erforderlichen Aufwand an lebendiger Arbeit in quantitativer und qualitativer Hinsicht bestimmen. Die Festsetzung einer Arbeitsnorm bedeutet, die Menge und Qualität der Erzeugnisse oder der Produktionsoperationen festzulegen, die der Werktätige in einem bestimmten Zeitraum herstellen bzw. durchführen muß, einmal, um das geplante Produktionsergebnis für die Gesellschaft zu realisieren, zum anderen, um seinen individuellen Arbeitslohn zu erhalten, der auf Grundlage der Arbeitsnormen festgelegt wird. In der Vergangenheit führte die ungenügende Kenntnis der Arbeitsprozesse häufig zu ungenügend genau festgelegten Normen. Dem soll abgeholfen werden. Man erhofft sich von den durch das Arbeitsstudium gewonnenen Erkenntnissen über den Arbeitsprozeß, daß Arbeitsnormen nun »technisch-ökonomisch« objektiv und durch subjektive Fehleinschätzungen nicht mehr beeinflußbar festgelegt werden können. Sie sollen den »unter bestmöglichen betrieblichen Arbeitsbedingungen notwendigen Aufwand an lebendiger Arbeit ausdrücken, d. h. eine gleiche Bezugsleistung haben«.[25] Das heißt: man braucht eine Bezugsgröße, die individuelle Leistungsunterschiede nivelliert, eine »normale Arbeitsintensität«: eine *Normalleistung*.

Im ökonomischen Lexikon der DDR lesen wir unter diesem Stichwort:

»Terminus der bürgerlichen Wissenschaft für die in den verschiedenen Stücklohnsystemen ermittelte ›vorgegebene‹, d. h. vom Arbeiter zu erbringende Arbeitsleistung . . . Da die Akkordnorm als Normalleistung im allgemeinen so festgelegt wird, daß vom auszuführenden Arbeiter eine Steigerung der Arbeitsintensität verlangt wird (Akkordschere), ist die Bezeichnung Normalleistung irreführend.«[26]

Was hier für den Kapitalismus als irreführend bezeichnet wird, ist für die DDR wünschenswert. Auch hier wirkt der Lohn leistungsstimulierend, auch hier werden die Normen so gesetzt, daß der Effekt der Akkordschere auftritt. Mit der Arbeitsnorm wird auch die normale Arbeitsintensität festgelegt. Wird die Norm nun längere Zeit übererfüllt, wird also mehr als die Normalleistung verausgabt, dann wird irgendwann, da die Normen »auf eine ständige Steigerung der Arbeitsproduktivität orientieren« sollen, auch die Norm und damit die Normalleistung höher angesetzt: Die Arbeitsproduktivität steigt, die »normale« oder durchschnittliche Verausgabung von Arbeitskraft pro Zeiteinheit steigt auch, nur der Lohn bleibt gleich.

Vergleicht der Arbeiter nun den Inhalt seiner Lohntüte mit dem, was er geleistet hat, erlebt er häufig unmittelbar eine Verletzung seiner individuellen Interessen. Nur über den Appell an sein politisches Bewußtsein kann

ihm einsichtig gemacht werden, daß diese »gesellschaftlichen Interessen« letztlich auch ihm selber dienen. Doch das politische Bewußtsein ist ein unsicherer, subjektiver Faktor, der die »objektive« Entwicklung nicht aufhalten darf. Deswegen hat man auch hier auf Abhilfe gesonnen. Gearbeitet wird derzeit an der Entwicklung sogenannter »Niveaukoeffizienten für Arbeitsnormen«, mit denen der direkte und von den Arbeitern nachvollziehbare Bezug von Arbeitsleistung und Normerfüllung weitgehend aufgehoben wird.

»Neben der normativen Erfassung des Einflusses des Menschen auf die mengenmäßige Seite des Planes tritt die Notwendigkeit der Normung des menschlichen Einwirkens auf die qualitativen Seiten des Planens immer mehr in den Vordergrund. Deshalb ist die Erfassung der Komplexität von Arbeitsaufgabe und Arbeitsleistung mit der Analyse und Synthese des differenzierten Einflusses des Menschen auf die Komplexität des Planes eng verbunden.«[17]

Wie soll das aussehen? Zunächst wird, soweit möglich, wie bisher die Arbeitsnorm ermittelt. Diese Norm wird dann mit dem Niveaukoeffizienten gewichtet. Erst dieses Ergebnis bestimmt die Höhe des Lohnes über den Grundlohn hinaus. In den Robur-Werken in Zittau wird dieses Verfahren bereits angewendet; es mit kurzen Worten zu beschreiben, ist nicht leicht, sei aber versucht.

Der Niveaukoeffizient setzt sich in diesem Fall aus vier Faktoren zusammen: Der Anteil der Maschinenzeit an der Normzeit, die Art der Fertigung, der Anteil ungenauer Normen und die Mitarbeit an der Normenarbeit. Jeder dieser Faktoren wird mit maximal 30 Punkten bewertet, macht zusammen: 4 mal 30 = 120. Auf hundert bezogen, ergibt sich der größtmögliche Niveaukoeffizient: 120:100 = 1,2. Der niedrigste ist in diesem Fall 0,85.
Nehmen wir zwei Arbeiter; beide haben ihre eigentliche Norm mit 110% übererfüllt, der Lohn läge normalerweise 10% über dem Grundlohn.
Bei Arbeiter A entfallen 80% der Normzeit auf reine Maschinenzeit, der Rest ist Wartungs- oder Erholungszeit. Für diese 80% sieht die Tabelle 26 Punkte vor (warum gerade 26, bleibt unklar). Seine Arbeit ist Massenfertigung, dafür gibt es 30 Punkte. Seine Arbeitsnorm ist zu 90% technisch begründet, der Rest beruht auf Schätzung. Dafür gibt es 26 Punkte. A hat den Arbeitsstudienmann, der die Normen ermittelt, in vorbildlicher Weise unterstützt, hat ihn z. B. selber auf Leistungsreserven aufmerksam gemacht. Macht noch einmal 30 Punkte. Zusammen erhält A also 112 Punkte, sein Niveaukoeffizient beträgt 1,12, aufgerundet 1,1. Statt einer Normerfüllung von 110% bekommt er 121% vergütet.
Arbeiter B ist nicht so gut dran. Er arbeitet in der Kleinserienfertigung, die Maschine steht oft still, weil sie oft umgerüstet werden muß; es gibt wegen der wechselnden Serien nur zu 60% exakte Normen, was zur Folge hat, daß er sich meist mit den Normenfestsetzern in den Haaren liegt. Nach Tabelle ergibt diese Arbeitsbeschreibung 23 + 20 + 23 + 20 = 86 Punkte und einen aufgerundeten Koeffizienten von 0,9. B hat seine Norm zwar übererfüllt, da er aber einen ungünstigen Arbeitsplatz hat und immer versucht, seine Norm herabzusetzen, erhält er nur 99% vergütet. Was muß B nun tun, um A finanziell gleichgestellt zu sein? Immerhin hat er ja die gleiche Arbeitsleistung erbracht, in gleicher Höhe die Norm übererfüllt. Er muß alles daransetzen, einem seiner Kollegen den Platz am Fließband oder einen ähnlichen Platz mit Massenfertigung streitig zu machen, wo die Maschinenzeit auch gleich der Normzeit ist und damit die Möglichkeiten der Arbeitsnormung besser entwickelt sind. Er kann aber auch, wenn

er kollektiv denkt, im Betrieb Himmel und Hölle in Bewegung setzen, damit antiquierte Produktionsformen abgelöst werden durch »moderne« Fließbandfertigung.

Es läuft, wie gesagt, darauf hinaus, die Produktion nach sowjetischem Vorbild zu »modernisieren«. In der UdSSR arbeiteten 1973 bereits ein Drittel aller Industriearbeiter an über 100 000 Fließbändern. Von dort hat man in der DDR die Erkenntnis übernommen, daß »das Fließband auch der Gesundheit zuträglich ist . . . Fließband heißt Rhythmus, und Rhythmus ist dem gesamten Organismus eigen.«[28]

Man kann natürlich mit dieser Methode noch weitere Wirkungen erzielen, indem man andere Faktoren einsetzt, z. B. undiszipliniertes Verhalten, häufiges Fehlen, gesellschaftliches Bewußtsein etc., kurz alle Faktoren, die nicht quantitativ meßbar sind, aber trotzdem einen Einfluß auf das Produktionsergebnis haben. Die Möglichkeiten sind unbegrenzt. Es sind auch hier wieder nicht der Arbeiter, die Brigade, das Kollektiv, die die Einflußfaktoren festlegen, sondern überbetriebliche Instanzen, wie beispielsweise das zentrale Forschungsinstitut für Arbeit (Dresden) des staatlichen Amtes für Arbeit und Löhne beim Ministerrat der DDR, das federführend auf diesem Gebiet ist. Mit wohlklingenden Namen wie etwa »Normativsystem zur Ermittlung des Niveaus von Arbeitsnormen und anderen Kennzahlen der Arbeitsleistung« versehen, wird so etwas dann den Betrieben zur Verwendung übergeben, und Eberhard Gruner aus Pritzwalk hat die schwere Aufgabe, die Werktätigen auf die neue Methode »politisch-ideologisch und technisch-organisatorisch« vorzubereiten.

Es fehlt uns nun nur noch das letzte Element der WAO. Es nennt sich »Arbeitsklassifizierung« und existiert unter diesem Namen in der DDR erst seit etwa 1963, also seit der Zeit, als in der DDR erste Ansätze systematischer Rationalisierungskonzepte entwickelt wurden.

Worum geht es dabei? Nach herkömmlicher Art und Sitte wurde ein Arbeiter im Betrieb eingestellt aufgrund der beruflichen Tätigkeit, die er erlernt hatte: als Dreher, Fräser, Werkzeugmacher oder als Transportarbeiter, wenn er nichts gelernt hatte, und seiner Qualifikation entsprechend wurde er auch in eine Lohn- oder Gehaltsgruppe eingeordnet. Entscheidend für die berufliche und finanzielle Stellung war also das, was er gelernt hatte. Diese Praxis ist auch heute noch die vorherrschende.

Die Anforderungen, die der technologische Prozeß an die Qualifikation der Werktätigen stellt, haben sich inzwischen aber radikal verändert. Die Folge ist, daß zwar die Berufsausbildung die Lohngruppe des Arbeiters bestimmt, er aber meist Tätigkeiten ausführt, die nur einen Teil seiner Qualifikationen beanspruchen, und das widerspricht eindeutig dem gesellschaftspolitischen Ziel der allseitigen Entwicklung der Persönlichkeit. Da liegen Qualifikationen brach, die der Mensch in seiner Arbeit gar nicht entwickeln und zur Geltung bringen kann!

Was tut man dagegen unter Ausnutzung der objektiven ökonomischen Gesetze des Sozialismus? Man sucht ein Mittel, das bewirkt, daß die Arbeiter nur noch genau das lernen, was die Arbeit ihnen abverlangt, und daß sie nur für *die* Fähigkeiten bezahlt werden, die die Arbeit erfordert. Dieses Mittel soll die »Arbeitsklassifizierung« sein.
Grundlage ist die überbetriebliche Katalogisierung aller aus Arbeitsaufgaben resultierenden Arten von Anforderungen an das menschliche Arbeitsvermögen, eingeteilt in bisher 18 Anforderungsarten – je 9 für Produktions- und Leitungstätigkeiten –, die in bis zu 8 Anforderungsstufen unterteilt sind. Jeder Stufe ist ein für alle Wirtschaftszweige verbindlicher Punktwert zugeordnet. Diese Punktbewertung ist normativ. Sie soll »aktuellen und perspektivischen gesellschaftlichen Erfordernissen« entsprechen, was letztlich heißt, daß die Leistung und die dafür erforderliche Qualifikation individuell und kollektiv nicht mehr hinterfragt werden können. Das Ministerium für Arbeit und Löhne setzt die Maßstäbe. Die Hierarchie faktischer betrieblicher Herrschaft wird »wissenschaftlich« untermauert und verfeinert. »Darüber hinaus ist der Zusammenhang zwischen Arbeitsklassifizierung und sozialistischem Bildungssystem zu beachten.« In der Tat, dieser Zusammenhang verdient Beachtung: Den »objektiven Erfordernissen der Dynamik der Produktivkräfte« entsprechend, soll das sozialistische Bildungssystem »potentielles Arbeitsvermögen heranbilden«.[29] Das Bildungssystem soll nach den Vorstellungen der Ökonomen gerade so viel Qualifikation vermitteln, daß niemand ungefragte Kenntnisse und Fertigkeiten als Ballast mit sich herumschleppt; anders gesagt, daß mindestens ein Drittel der Industriearbeiter lediglich für Fließbandarbeit oder vergleichbare Tätigkeiten qualifiziert werden.

Empirische arbeitssoziologische Untersuchungen[30] in Industriebetrieben der DDR haben schon jetzt ergeben, daß »in dem Maße, wie die traditionelle Facharbeitertätigkeit durch hochmechanisierte und teil- oder vollautomatisierte Verfahren abgelöst wird, zunehmend der angelernte Arbeiter an die Stelle des Facharbeiters tritt«; daß an Tätigkeiten, die an modernster Technik verrichtet werden, überwiegend geringe bis sehr geringe geistige Anforderungen gestellt werden. Demgegenüber wurde auch festgestellt, daß noch viele Arbeiter, die solche Anlerntätigkeiten verrichten, eine besondere berufliche Qualifikation besitzen, daß also *zuviel Bildung* vermittelt wurde. Für die Zukunft steht zu befürchten, daß »die Grundlinie der Qualifikationsentwicklung der Arbeiterklasse in einer zunehmenden Polarisierung., in einer Dequalifizierung des an den komplizierten, modernen Anlagen tätigen Teils der Arbeiterklasse« besteht. »Allseitige Entwicklung des Menschen in der sozialistischen Gesellschaft« bedeutet demnach nicht allseitige Bildung eines jeden, sondern genau die Bildung, die ihn

allseitig in der Produktion verwendbar macht, die »das disponible Arbeitsvermögen fördert«.[31]

Eberhard Gruner gehört bisher noch nicht zu denen, deren disponibles Arbeitsvermögen gefördert werden soll, obwohl die WAO auch vor dem Bereich der Leitungstätigkeiten nicht Halt machen soll. Von ihm werden noch ein fundiertes Spezialwissen und eine gute berufliche Ausbildung verlangt.

Für einige wenige also allseitige Bildung, für alle anderen allseitige Verwendbarkeit, das ist die Perspektive des »wissenschaftlich« organisierten sozialistischen Betriebes in der DDR.

Anmerkungen

1 *Sozialistische Arbeitswissenschaft,* Theoretische Zeitschrift für arbeitswissenschaftliche Disziplinen, Berlin (DDR), Nr. 2/72, S. 146.
2 Lehrbuch *Sozialistische Betriebswirtschaft,* 2. Aufl., Berlin (DDR) 1974, S. 284.
3 Friedrich Engels, *Anti-Dühring,* MEW 20, S. 273 f.
4 *Arbeitsökonomik,* Theoretische Zeitschrift, Berlin (DDR), Nr. 6/67, S. 487.
5 W. I. Lenin, *Werke,* Dietz Verlag, Berlin 1970, Bd. 27, S. 249.
6 Ebd., Bd. 29, S. 412.
7 Ebd., Bd. 33, S. 38.
8 *Arbeitsökonomik,* Nr. 6/67, S. 483.
9 *Sozialistische Betriebswirtschaft,* a.a.O., S. 284.
10 *Arbeitswissenschaften für Ingenieure,* Leipzig 1972, S. 202.
11 *Sozialistische Betriebswirtschaft,* a.a.O., S. 287.
12 *Arbeitswissenschaften für Ingenieure,* a.a.O., S. 255.
13 *Sozialistische Arbeitswissenschaft,* Nr. 4/72, S. 260 f.
14 Ebd., Nr. 1/74, S. 43.
15 *Arbeitswissenschaften für Ingenieure,* a.a.O., S. 195 f.
16 Ebd., S. 197.
17 Ebd.
18 Ebd., S. 198.
19 *Sozialistische Arbeitswissenschaft,* Nr. 1/74, S. 43.
20 Ebd., Nr. 3/74, S. 187 ff.
21 Ebd., Nr. 3/74, S. 187 ff.
22 *Arbeitsökonomik,* Nr. 6/67, S. 501.
23 *Sozialistische Betriebswirtschaft,* a.a.O., S. 284.
24 *Sozialistische Arbeitswissenschaft,* Nr. 4/72, S. 260 f.
25 *Arbeitswissenschaften für Ingenieure,* a.a.O., S. 319.
26 *Ökonomisches Lexikon,* Teil 2, Berlin (DDR) 1971, S. 270.
27 *Sozialistische Arbeitswissenschaft,* Nr. 8/73, S. 575.
28 *Die Wirtschaft,* Zeitung für Politik, Wirtschaft und Technik, Ausgabe A, Nr. 16/75, S. 19.
29 A. Erhard, *Theorie und Praxis der Arbeitsklassifizierung,* Berlin (DDR) 1971, S. 145 ff.
30 *Sozialistische Arbeitswissenschaft,* Nr. 5/72, S. 259 ff.
31 *Arbeitswissenschaften für Ingenieure,* a.a.O., S. 341.

Paul Parin
Zuschauen bei der Arbeit in der Volksrepublik China

Einundzwanzig schweizer Touristen und ein Reiseleiter, Dr. W. aus Bern, die der Popularis Tours annähernd sechstausend Schweizerfranken pro Person gezahlt haben, betreten am 6. Oktober 1975 in Lowu, etwa eine Kleinbahnstunde westlich der Station Kowloon (britische Kolonie Hongkong), den Boden der Volksrepublik und verwandeln sich dadurch in »Freunde aus der Schweiz«, was sie bleiben, bis sie am Abend des 22. Oktober auf dem Flugplatz von Peking die DC 8 der Swissair besteigen und durch diesen Akt wieder zu Touristen werden.

Freunde Chinas haben nicht unbedingt freundschaftliche, zärtliche oder liebevolle Gefühle für die Chinesen oder ihr Land. Das ist Privatsache, interessiert nicht. Elf bis zwölf der einundzwanzig hegen, wie wir unschwer feststellen, durchaus negative, verächtliche oder anderswie bösartige Gefühle gegenüber ihren neuen Freunden. Auch politische Freundschaft, im Sinne des Maoismus, der Linken oder linken Sympathisantentums kann nicht gemeint sein. Freunde aus der Schweiz sind gekommen, um eine neue entscheidende Stufe der Entwicklung der Menschheit zu sehen. Dieser Anblick erfüllt mit Freude, mit erhabenen Gefühlen des Staunens, der Hoffnung und der Bewunderung. Diese Gefühle heißt man hier Freundschaft. Treten sie nicht in Erscheinung, ist es nicht etwa Schuld der Freunde aus der Schweiz. Solchenfalls haben sich unsere Gastgeber vorzuwerfen (und wenn es mal so weit kommt, tun sie das auch mit bedauernden Worten, sorgenvollen Mienen und verbesserter Reiseplanung), daß sie uns die Diktatur des Proletariats nicht richtig, nicht intensiv oder umfassend genug vor Augen geführt haben. Denn sonst wäre unsere Freundschaft ja da: Wer würde denn ein glückliches, gesichertes Leben nicht einem unglücklichen, ausgebeuteten vorziehen, ein schönes Haus nicht einer Strohhütte, in die der Regen nachts hereinrinnt, einen gesunden Zahn nicht einem hohlen, der schmerzt!

Wir Freunde möchten und sollen also zusehen, wie der Kommunismus aufgebaut und herbeigeführt wird, dürfen zuschauen, wie das Volk arbeitet. Am frühen Morgen, so um 7 herum, begibt es sich zur Arbeit. Es begibt sich, es eilt nicht, hastet schon gar nicht. Mit Fahrrädern, noch mehr Fahrrädern, zu Fuß, in Autobussen und in Lastwagen, die ihre Leute einsammeln und zum Betrieb bringen, strömt es her und hin. Wieso hat

niemand es eilig? Sind alle rechtzeitig aufgestanden? Hin und zurück, in der Mittagspause zur Kantine, abends nach Hause oder zum Volksrestaurant, nirgends ist Dringlichkeit geboten. Nicht einmal sechzehnjährige Buben fahren rascher als der hohchiminbärtige Genosse in seiner verblichenen Maobluse, sie veranstalten kein Wettrennen, wollen einander nicht überholen. Jeder klingelt, die Autobusse und Lastwagen hupen laut, anhaltend, rhythmisch oder abgehackt, aber nicht ungeduldig. Lärm – so müssen wir einsehen – mahnt nicht zu Eile, sondern zur Vorsicht. Ist der Wettlauf mit der Geschichte so leicht zu gewinnen, daß man nie rennen muß?
Man zeigt den Freunden Betriebe, insgesamt etwa zwanzig. Der Autobus bringt uns hin. Wir kommen um acht Uhr, um halb neun, wie vorgesehen an. Die stellvertretende Vorsitzende des Revolutionskomitees, einige Mitglieder desselben, ein paar Kinder, ältere Leute warten auf der Straße. Händeklatschen. Dann geht es in das Sitzungszimmer. Der lange Tisch ist weiß gedeckt, hohe Porzellantassen mit Deckel, in die dann Mädchen (nie Knaben!) Tee einschenken, Zigaretten, Zündhölzer und Aschenbecher aus Porzellan, die mit revolutionären Motiven verschönt sind. Vorstellung gegenseitig. Zuerst die stellvertretende Vorsitzende (sie sieht aus wie sechzehn, ist aber siebenundzwanzig) in dieser Keramikfabrik, und das sind, jede und jeder mit Namen, ihre Genossen vom RK. Händeklatschen. Das ist Dr. W., das sind die Freunde aus der Schweiz. Händeklatschen. Wir freuen uns, daß sie die Keramikfabrik soundso in der Mittleren Kleinstadt . . . in der Provinz . . . besuchen. Herzlich willkommen, die Freunde aus der Schweiz. Frau Liu, die uns im Auftrag der zentralen Reiseorganisation Lüxingshe begleitet, hat stockend, sorgfältig, ausgestatttet mit einem umfassenden Wortschatz und geleitet von allen Regeln deutscher Grammatik übersetzt. Jetzt übernimmt der Übersetzer des Ortes das Amt. Die stellvertretende Vorsitzende sagt: Ich will Ihnen eine einfache Information über die Keramikfabrik usw. geben. Und sie tut es: Was war hier vor der Revolution, wie wurde es danach, was brachte die große proletarische Kulturrevolution, was die Kampagne gegen Konfuzius. Wie ist es heute. Woher kommen die Rohstoffe, wie viele Arbeiterinnen und Arbeiter beschäftigen wir, wie weit ist die Mechanisierung fortgeschritten, was wollen wir demnächst tun, um die Produktion zu verbessern, zu vergrößern. Was für Gesundheitsdienste wurden eingerichtet, wie arbeiten die Kinderkrippen, Kindergärten, Schulen. Noch ein Satz der Selbstkritik, was alles in unserem Betrieb noch nicht geleistet ist. Bis sie befriedigt und lächelnd schließt, »das war eine kurze Information über die Keramikfabrik . . .«, und die Frage an Herrn Dr. W. und damit an die Freunde übersetzt wird: Wollen Sie jetzt Fragen über unsere Arbeit stellen oder später? Nach einer kurzen Diskussion jedesmal das gleiche Ergebnis: später. Dann schreiten wir alle zusammen oder in Gruppen mit je einem

Übersetzer, geführt von den Genossen des Revolutionskomitees, durch den Betrieb.

Ist es nicht uns allen ein wenig unangenehm zuzusehen, wie andere Leute arbeiten? Sollten wir nicht diskret vor unsere Füße blicken, wenn eine Arbeiterin, mager, mit müder Haut über den Backenknochen, einen raschen Blick zu uns herüberwirft und sich wieder über die surrende Maschine beugt? Da schauen wir lieber dem jungen Mann zu, der an einer Drehbank langsam und sorgfältig kupferne Blättchen zufeilt. Neben ihm steht ein anderer, der ihm ein Blättchen nach dem anderen aus einem Korb reicht, wie wir ihn zum Beerensammeln verwenden. Die Arbeiterin von vorhin gleitet von ihrem hohen Stühlchen, zündet sich eine Zigarette an, lehnt sich an die nächste Trägersäule. Eine Kollegin, viel jünger, in mausgrauer Bluse mit zwei Zöpfchen und kleinen roten Mäschlein daran, ist auf den Sitz geglitten. Sie hatte im Dunkeln neben unserer Arbeiterin gekauert, die sie jetzt ablöst. In der nächsten Halle wird nicht gearbeitet, hier steht man herum, diskutiert und raucht.

Wo immer wir hinkommen, wird uns das Zusehen leicht gemacht. Denn auch uns betrachtet man, tauscht Beobachtungen aus, lächelt über uns oder wendet sich enttäuscht oder befriedigt wieder der Maschine zu. Denn überall, in all den Spinnereien und Webereien, in der Ziegelei und Keramikfabrik, in der Möbelwerkstätte und im Eisen-Walz- und Hammerwerk sind viele Arbeitsplätze, die für einen Werktätigen bestimmt sind, von zweien besetzt. Der andere wartet, hilft da und dort, dient etwas zu, plaudert, damit es nicht so eintönig wird, löst schließlich den ersten am Arbeitsplatz ab. Denn das Tempo ist nicht geringer als bei uns; manche schauen nur einen kurzen Augenblick auf, wenn unsere Gesellschaft hereinströmt, aber andere sind gerade nicht beschäftigt, betrachten uns, reden oder scherzen ein wenig mit der stellvertretenden Vorsitzenden. Sie erklärt uns, daß sie früher, bevor ihr die große Verantwortung übertragen wurde, drüben an jenem Platz gesessen ist. Gern täte sie es wieder. Es war lustiger und weniger schwer für sie als heute. Vielleicht werden die Genossen ihr bald einmal erlauben, auf ihren Platz zurückzukehren.

Für jeden Arbeitsplatz zwei. So ist jedermann beschäftigt. Jeder wird nach seiner Leistung bezahlt. Es gibt keine nutzlosen Esser, die von der Gemeinschaft ernährt werden müssen. Ist eine besondere Aufgabe da, muß man bei Hochwasser den Damm ausbessern, der den Fluß dort im Zaum hält, braucht eine Kommune Hilfe bei der Reisernte oder wird wer zu einem Kurs, zu einem anderen Dienst an der Gemeinschaft abberufen, entsteht keine Lücke. Es steht nichts still, alles kann weitergehn, die Produktion leidet nicht, wenn Genossinnen und Genossen zu anderen Pflichten abberufen werden, krank werden oder sterben.

Da haben wir den ersten Grund dafür, warum es in diesen Fabriken und

Werkstätten gar nicht unangenehm ist, bei der Arbeit zuzusehen. Wir sind nicht die einzigen, die das tun. Ein Teil der Arbeiterinnen und Arbeiter tut es auch, »wenn muntre Reden sie begleiten . . .«
So kommt es, daß die Atmosphäre im Betrieb nicht anders ist als die in den Straßen der Großstadt: Entspannt, würden wir sagen. Doch das ist nicht das richtige Wort dafür, da müßte vorher etwas Gespanntes gewesen sein. Bei uns zu Hause heißt es »lässig«, was so viel bedeutet wie cool, relaxed und gemütlich.
Vielleicht ist doch eine Spannung da. Viele haben so eine senkrechte nachdenkliche Falte über der Nasenwurzel, auch ganz junge Mädchen und Burschen. Ist es die Zeit vor der Revolution, die Ausbeutung, die ihnen allen noch im Nacken sitzt? Ein fünfzigjähriger Arbeiter in einer Fabrik für elektrische Apparate stand, als die Revolution kam, bereits an derselben Werkbank, an der er heute steht: Damals war ich vierundzwanzig, und meine Frau, die heute im Revolutionskomitee ist, war zwanzig. Aber heute ist es ganz anders. Keine Ausbeutung. Sie verstehen, wir haben 12 Stunden am Tag gearbeitet und hatten nicht genug zu essen, wir wohnten in einer feuchten Baracke, und hier am Arbeitsplatz gab es nicht genug Licht, so daß viele Stücke verdorben wurden, und die Augen haben gelitten. Sehen Sie da, die Neonröhre: jetzt kann man gut sehen.
In jeder Fragestunde nach so einer Führung wird betont, daß hier in diesem Betrieb vor der großen Revolution Ausbeutung geherrscht habe. Das Proletariat hat dem ein Ende gemacht (manchmal sagt man: unter der Anleitung des Vorsitzenden Mao). Zum Beispiel . . . Nach jeder theoretischen Erklärung gibt es »ein Beispiel«. Das erste klingt abgegriffen, ist sicher schon Freunden aus Algerien, aus der Bundesrepublik, aus Brasilien erzählt worden. Wenn wir weiter fragen, weitere Beispiele. Die wirken neu und frisch, manchmal muß die stellvertretende Vorsitzende scharf nachdenken, manchmal springt ein anderes Mitglied des Revolutionskomitees ein, um das beste Beispiel für die Folgen der Abschaffung von Ausbeutung zu finden. Hier in dieser Halle war es im Winter kalt und feucht, so daß alle Arbeiter lungenkrank wurden, im Sommer so heiß, daß viele in Ohnmacht gefallen sind. Dort arbeiteten Kinder, und die Säcke waren 50 Pfund schwer. Jetzt sind nur Erwachsene beschäftigt (die allerdings oft klein und zart wie Kinder aussehen), die Säcke sind nur 25 Pfund schwer und werden auf Schienenwägelchen transportiert. Im Walzwerk war es so laut, daß man nach einem Jahr taub war und lebenslänglich taub geblieben ist. Die alten Arbeiter sind heute noch taub. Jetzt hat man große und hohe Hallen gebaut, die Maschinen stehen weit auseinander, der Lärm ist gering.
In der Seidenspinnerei in Wushi war es besonders heiß und stickig. Der säuerliche Gestank der gekochten Seidenkokons, die während des ganzen Arbeitsganges in heißem Wasser schwimmen müssen, machte die Arbeit

zur Qual. Jetzt ist ein System von Belüftung und Dampfabzügen eingerichtet. Rohre aus Bambus, Holz und Blech, die an Drähten hängen, leise summende Ventilatoren, es sieht aus wie von minderjährigen Bastlern hergestellt, und angenehm frische und trockene Luft umstreicht jeden der mehrhundert Arbeitsplätze.
Es ist anscheinend so, daß ein bequemer Arbeitsplatz, die Lebensqualität, würden wir sagen, das ist, was der Arbeiter von seiner Revolution erwartet und durch sie erhalten hat. So merkt er während acht Stunden am Tag und sechs Tagen in der Woche, daß die Ausbeutung abgeschafft ist. An der Lohntüte merkt er es auch – was ist das aber, gemessen an Tuberkulose und lebenslänglicher Taubheit.
Also: Man kann sich ausruhen während der Arbeit, mit den Genossinnen und Genossen reden, ihnen Ratschläge geben oder helfen, man kann eine Zigarette rauchen, kann in richtiger Temperatur, bei gutem Licht, in guter Luft und ohne allzu großen Lärm sein Werk tun.
Ist es darum »lässiger« als bei uns? Nicht nur. Man bedenke, daß wir in all den Betrieben mit dem oder der Vorsitzenden des Revolutionskomitees durch die Hallen geschritten sind, stehen geblieben sind, in die Latrinen und in die Kantinen geströmt sind, einundzwanzig sonderbar aussehende und gekleidete Fremde und die Direktion. Ja, das Revolutionskomitee *ist* die Leitung: administrativ, ökonomisch, politisch. Aber kein einziges Mal haben wir beobachtet (auch keinem unserer mißgünstigen Reisegefährten ist das gelungen), daß ein Arbeiter seine Haltung oder seine Tätigkeit auch nur eine Spur verändert hat, wenn die Herrschaften hereinspazierten. Wer rauchte, der rauchte weiter, wer plauderte, unterbrach sich nie, wer zu uns hinschauen wollte, tat es, und wen seine Arbeit gerade mehr interessierte, sah nicht davon auf. Das hat den Freunden aus der Schweiz am meisten Eindruck gemacht. Es schien uns ein untrügliches Zeichen dafür, daß die Arbeiter für sich selber arbeiten, daß sie vor ihren Genossen, der »Direktion« keine Angst, nicht mehr Respekt und nicht mehr – aber auch nicht weniger – Achtung haben als vor sich selber.
In einem der zahlreichen Kindergärten, die uns empfangen haben, taten Vierjährige in bunten Kleidchen das ihre zum Aufbau des Sozialismus. Sie saßen um runde Tische herum, nahmen Glühbirnen für Taschenlampen aus großen Schachteln und steckten sie in vorgestanzte Löcher in Kartons, je 10 Birnen in einen Karton, zehn Kartons kommen zum Versand in eine Packung. Als wir hereinkommen, stehen alle auf und singen ein Freiheitslied. Der Vierjährige neben mir hat eine starke Stimme. Er schaut halb erstaunt und halb schelmisch zu mir auf. (In der Übersetzung der Ansprache, gehalten von einer Fünfjährigen, hießen die Kleinen uns, Omas und Opas, Onkel und Tanten aus der Schweiz, willkommen.) Mit der linken Hand aber fährt der Sänger fort, emsig und geschickt ein elektrisches

Birnlein nach dem anderen in den gelochten Karton zu schieben. Das Lochspiel, der sozialistische Aufbau ist durch den Besuch und den Gesang nicht unterbrochen worden. Er spielt und arbeitet für sich, das heißt für das Proletariat, das er selber ist.

In der einfachen Information über Geschichte und Tätigkeit der Seidenspinnerei in Wushi, welche die Kokons aus der Seidenraupenzucht einer Kommune verspinnen, die wir am Vormittag besichtigt haben, ist von Mechanisierung die Rede: sie sei erst zum kleinen Teil durchgeführt. Es bleibe noch viel zu tun.

Die Arbeiterinnen des ersten Arbeitsganges sitzen da und warten auf uns. Sie tun es freiwillig und anscheinend gerne. Da sie die frisch gekochten Kokons durch eine Art Hechelmaschine treiben, um die unnützen wolligen Fädern, in die sich die Raupen gehüllt haben, zu entfernen und sie dann in Heißwasserbehältern in den weiteren Prozeß zu geben, hätten sie eine Stunde früher heim können, ihre Kokons befinden sich bereits auf dem langen Weg bis zur Seidengarnsträhne. Die Arbeiterinnen diskutieren angeregt. Wir fragen: über was? Ein etwas verlegenes Lachen: Über des Vorsitzenden neue Literaturkritik, es geht um einen Bauernroman, der jetzt viel gelesen wird. Der Vorsitzende schreibt, der Bauernrevolutionär ist gar kein Held, er ist ein negatives Beispiel, denn er stirbt und seine Revolte mit ihm. Der junge Bauernführer, der vor der Übermacht der Landeigentümer mit wenigen Getreuen in die Berge flieht, könnte ein positiver Held sein. Mit ihm kann die Revolution weitergehen. Doch der Roman verfolgt sein Schicksal nicht weiter.

Gehört Literaturkritik zum Arbeitsgang, zum Aufbau des Sozialismus, zum Überbau oder zur Basis? Die Antwort auf diese Frage findet sich in der nächsten Halle, wo der Fließbach (nicht das Fließband) läuft. An jeder Spinnmaschine, die hier in langen Reihen surrend das Seidengarn haspeln, laufen sechs Spindeln. Von den Kokons, die in einem kleinen Becken in heißem Wasser schwimmen, werden jeweils sieben kaum sichtbar dünne Kokonfäden abgespult, bilden ein Garn. Je drei Spindeln konnte eine Arbeiterin früher bedienen. Sie mußte merken, wenn ein Fädchen riß oder ein Kokon abgespult war. Dann ließ sie einen neuen Kokon in das Becken fallen, schlang mit einer drehenden Bewegung das Fädchen an seine sechs Mitläufer ein. Die Mechanisierung ist mit dem Fließbach gelungen. In einer Zementrinne fließt vor der Arbeiterin ein Bächlein warmen Wassers vorbei. Darauf schwimmen Schiffchen den Strom herab. In ihnen heißes Wasser mit etwa einem Dutzend frischer Kokons. Die Schiffchen sind aus Plastik. Sie sind mit einem Hebelsystem aus Holz und Messing versehen, mit einem feinen Tastarm, der einen Exzenter berührt, der an den Fäden, die zur Spindel laufen, abtastet, ob alle sieben laufen. Sind es nur sechs, wird ein Kokon aus dem Schiffchen gehebelt und ins Becken geworfen, das Fädlein

schlingt sich im Vorbeigleiten an seine Mitläufer an, das Schiffchen tänzelt lautlos weiter zur nächsten Spindel. Eine Arbeiterin kann jetzt zwanzig Spindeln bedienen, sie muß nur die abgespulten Kokons herausfischen und festgefahrene Schiffchen mit einem Stubs der Fingerspitze flott machen.
Wie ist das zarte, verspielte Wunderwerk des lautlosen Fließbaches mit seinen kokon-beladenen Schiffchen entstanden? »Die Arbeiterinnen unserer Spinnerei wollten die Produktion vergrößern. Sie diskutierten und probierten. Die Mechaniker der Werkstätten für Industrie haben ihnen geholfen. Bald werden alle unsere Spindeln mechanisiert sein. Die Qualität der Seiden hat sich schon heute sehr verbessert.«
Nicht überall geht es so zart und fein zu. In der Landwirtschaft und Viehzucht herrscht der gleiche stetige, unerbittliche, ausdauernde Rhythmus der Arbeit wie bei allen Bauern der Welt. Niemand kann länger arbeiten oder die Pausen länger bemessen, niemand kann mehr diskutieren, als es der Gang der Jahreszeiten, der Hunger der Tiere, die gefüttert werden müssen, zuläßt. Biologisch notwendige Pausen, der Wechsel von Sonne und Regen, Winter und Sommer, Zwänge der Natur, dem Leben aufgeprägt. Hat die Arbeitsweise des Bauern die nachrevolutionäre Fabrik in China verändert? Wer produzieren will, darf Stillstand ebenso wenig dulden wie unziemliche, dem Menschen unbekömmliche Hast.
In einer Entenzucht nahe bei Peking. Tausende Enten kriechen täglich aus dem Brutofen. Nach sechsundfünfzig Tagen kommen sie als schwere, weißgefiederte Mastenten auf den Markt. Zwei Wochen vor ihrem Ende werden sie mit der Maschine gefüttert. Eine junge Genossin sitzt in einem Käfig. Links spuckt ein Behälter eine Ente nach der anderen in ihre Hände. Sie schiebt das Tier an den grüngestrichenen Apparat, der vor ihr steht und aussieht wie der Limonadespeier im Selbstbedienungsrestaurant. Der Schnabel des Tieres wird geöffnet, das Gummi-Mundstück des Apparats hineingeschoben, der Apparat rattert und schiebt soundsoviel Gramm Getreidebrei in den Schlund der Ente. Unaufhörlich, eine Ente nach der anderen, Rattern des Apparats. Ist hier die Fabrik in die Landwirtschaft eingedrungen?
Vielleicht zeigen all diese Fragen nur, daß wir Zuschauer bei der Arbeit, Zaungäste der Diktatur des chinesischen Proletariats, noch nicht richtig fragen können. Wir suchen Definitionen, statt zu beobachten. Da wir an diesem Aufbau des Kommunismus gar nicht teilnehmen können, weil wir weder Chinesen sind, noch in der chinesischen Volksrepublik leben, kann unsere Lebenspraxis nicht die richtige Theorie hervorbringen. Genauer gesagt: Von den beiden Linien, die bei jeder menschlichen Tätigkeit miteinander im Wettstreit liegen, hat bei uns die richtige, revolutionäre Linie noch nicht die Führung übernommen. Wie sollten wir da richtig sehen und verstehen können, wie jene arbeiten, die der richtigen Linie folgen?

Rolf Schwendter
Produktionseinheit Föhrenwald
Impressionen aus dem Jahre 2043

1.

Die Produktionseinheit Föhrenwald liegt in der Provinz, ungefähr 20 km von dem entfernt, was von der nächstliegenden Großstadt übriggeblieben ist. Seit dem Jahre 2017, als ein großer Teil der Autostraßen in Bedarfsschienenbahnen umgewandelt worden war, kann man sogar sagen, daß sie an einer Eisenbahnstrecke liegt. Im Gegensatz zu den romantisch klingenden Überbleibseln in den Namen ehemals landwirtschaftlich genutzter Industrievororte im 20. Jahrhundert hat man um die Jahrtausendwende tatsächlich mit der Wiederanpflanzung eines Föhrenwalds in Föhrenwald begonnen. Bleibt der Name »Produktionseinheit«, ein unpathetisches Relikt aus der Ära technokratischer Versuche zur Rettung des verfallenden Kapitalismus, über den die Gesamtarbeiter heute nur noch lächelnd den Kopf schütteln.

Auffällig an der Produktionseinheit Föhrenwald ist, daß sie in jeder Hinsicht durchschnittlich ist. Sie ist keine von den Glanzstücken, in denen Besucher aus Südafrika, Saudi-Arabien oder dem Iran herumgeführt werden, um ihnen die Überlegenheit des westeuropäischen Sozialismus vor Augen zu führen. Keineswegs ist sie so nahe an der Autarkie wie die Kommune Lüchow oder die Hoya-Genossenschaft, so neuerungsbewußt wie die Produktionseinheit Frankfurt-Nordweststadt oder so experimentierfreudig in den Fragen sexueller und psychologischer Verkehrsformen in der Großfamilie neuen Stils wie die burgenländische Kommune Friedrichshof, die dieser Tage übrigens den 70. Jahrestag ihres Bestehens feiert, und ihre zahlreichen Nachfolger. Wen noch Zahlen interessieren: in der regionalen Tabelle »Zeitökonomische Auswirkungen der Planerfüllung« hält die Produktionseinheit Föhrenwald seit Monaten einen gediegenen 37. Platz.

Derzeit besteht die Produktionseinheit Föhrenwald, einschließlich Kindern, aus 632 Mitgliedern. Nicht mit eingerechnet sind hierbei Willi Müller, derzeit in den Ministerialausschuß für permanente Weiterbildung am rotierenden Hauptort des »Sozialistischen Gemeinwesens Westeuropa und Großbritannien« (bis 2046 wieder einmal Brüssel) delegiert (seine Rotationszeit läuft in 14 Monaten aus); Elisabeth Pachulke, Föhrenwalder Delegierte im Rat der Region (Rotationszeit: noch 19 Monate); Johannes Friedhoff, Rotationsprofessor für Erwachsenenbildung, für ein Jahr an der

Multiversität Frankfurt/Hoechst; Petra Gast, zu Ausbildungszwecken im Gestalt-Kibbuz Oberursel; sowie die Wohngemeinschaft Rote Rübe Föhrenwald, die für die Saison 2043/44 an das Ortstheater Bayreuth rotiert ist. Die Produktionseinheit Föhrenwald hat sich einen gewissen Namen in der Recycling-Industrie gemacht. Sie besteht vor allem aus einer prozeßgesteuerten Haus-Müllverwertungsanlage, aus einer prozeßgesteuerten Filmchemikalienproduktion (als deren Rohmaterial vor allem verschmutztes Mainwasser zur Verfügung steht), aus einer prozeßgesteuerten Exkrementalaufbereitungsanlage und aus einer prozeßgesteuerten Kosmetikfabrikation. (Böse Zungen behaupten, den Ausstoß der beiden letzteren könne man nicht immer genau voneinander unterscheiden.) Weiter gehören zur Produktionseinheit ein abwärmebeheizter Glasgartenturm, 40 ha Ackerland, 30 ha Wiesen, der schon erwähnte Wald, eine Schreinerei, eine Töpferei, eine Schneiderei, eine Reparaturwerkstatt, ein Medienzentrum, eine Großküche, ein Haushaltszentrum, Kinder-, Bildungs- und Therapieräume. Föhrenwald verfügt über ein Sonnenenergiekollektorensystem mit dem unvermeidlichen Saharakollektorenzusatzgerät, über den Kontrollcomputer der Produktgruppe »Müll und Abwässer«, über eine Versuchsanstalt für Dybbukologie (die Gewinnung von Maschinerie aus biologisch-organischem Material war ein Steckenpferd der Gründungsväter von Föhrenwald) und über eine Versuchsanstalt »Bröckelbeton aus Klärschlamm«. Alles in allem ein ganz gutes Resultat nach erst zwanzigjährigem Bestehen.

2.

Ignaz Henselmann,, 43, verheiratet, zwei Kinder, ist kein Frühaufsteher. Wenigstens war er heute, und es ist ein nebliger Oktobermorgen, in der Wohngemeinschaft nicht mit dem Frühstückmachen dran. Er geht also die 6 Minuten rüber zum Betrieb, es ist 10 Uhr, und hofft, die ersten eineinhalb Stunden halbwegs meditativ über die Runden zu kommen.

Er trifft in der Müllzerkleinerungshalle noch pünktlich die beiden Kollegen, mit welchen er bis 11 Uhr 30 die Tätigkeit eines Meßwartes ausüben wird. Die eine, Agatha Kleinschuster, trägt eine orangerote Bluse zu einem purpurroten Rock. Das heißt, daß sie sehr gut gelaunt ist, in überaus fröhlicher Stimmung. Ignaz Henselmann kann das nicht verstehen: schon gar nicht im Oktober, und um diese Tageszeit. Er wünscht nur das eine: daß keine der roten Signallampen aufleuchtet, und er dann womöglich eine der Maschinen reparieren darf. Zumal der dritte Kollege, Hans Friedrich, 22, im Reparieren der Hausmüllverwertungsanlage noch nicht eingeübt ist und im Falle eines Falles erwartet, von Ignaz Henselmann ebendies zu lernen. Doch er hat Glück: er kann in Ruhe die Signallampen beobachten, seinen Lapsang Souchong aufbrühen und, da um diese Tageszeit sein Unbewußtes noch stark tätig ist, einige Notizen zu André Bretons Ausfüh-

rungen über die Unterdrückung des Unbewußten durch Tee am Morgen machen. Er will nämlich am Lyriktreffen der IG Biologie (die 2019 durch Zusammenschluß der IG-Chemie-Glas-Keramik mit der Gewerkschaft Land- und Forstwirtschaft entstanden war) teilnehmen. An sein Literaturstudium denkend, meint Ignaz Henselmann: viel erfreulicher ist ja seit Max von der Grün die Meßwarttätigkeit nicht geworden. Aber sie dauert kürzer für jeden.

Um 11 Uhr 32 steht Ignaz Henselmann zusammen mit 3 weiteren Kollegen an der Rampe der Halle D am Gabelstapler, um Kisten mit Seife, Zahnpasta und Föhrenessenz in die Bedarfsschienenaggregate zu verladen. Sein Kreislauf kommt dadurch etwas in Bewegung, zumal die Kollegin Grazia Cristofolini ständig »Bella Ciao« anstimmt: ein historisches Lied aus der Mitte des zwanzigsten Jahrhunderts, das sich angenehm nostalgisch singen läßt, weil sterbende Partisanen wenigstens für Europa wahrscheinlich auf alle Zeit der Vergangenheit angehören.

Um 13 Uhr geht Ignaz Henselmann essen. Da er sich, wie gesagt, etwas müde fühlt, nimmt er ein vegetarisches Menü: Grünkernsuppe, Sojahirse mit Kichererbsen in Knoblauchsauce, Heidelbeeren in Waldhonig. Er sieht recht viele Kollegen in orangeroten Blusen oder Hemden und wird rot im Gesicht: jetzt hat er seinerseits vergessen, sein violettes Hemd anzuziehen. Einige Verabredungen für Abende treffend, kommt er noch dazu, die FAZ, die inzwischen größte satirische Tageszeitung im deutschsprachigen Raum, zu überfliegen. Er lacht kurz über die Spezialität des Blattes – Darstellung und Analyse der Börsenkurse von Kapstadt und Teheran – und erscheint um 14 Uhr im Verwaltungsraum 3 des Medienzentrums.

Hier trifft er eine Arbeitsgruppe aus 5 weiteren Kollegen. Darunter Beate Henselmann, mit der er verheiratet ist, und die er heute zum ersten Mal sieht (sie ist schon um 7 Uhr aufgestanden, um von 8 Uhr bis 9 Uhr 30 Bedarfsschienenaggregate zu reparieren und von 9 Uhr 30 bis 11 Uhr den Bedarf an zusätzlicher Saharaenergie zu kontrollieren, welcher leider erheblich war: wie gesagt, ein nebliger Tag). Darunter wiederum Agatha Kleinschuster. Gegenstand der Arbeitsgruppe sind Absprachen mit Zulieferer- und Abnehmerbetrieben. Nach einem Koordinationsgespräch in der Arbeitsgruppe werden um 14 Uhr 20 die sechs Kabelfernseher eingeschaltet (alle sind froh, daß es nicht 30 sind, wie in der Multiversität Frankfurt/-Hoechst). Auf dem Bildschirm erscheinen Arbeitsgruppen oder deren Delegierte der Verwaltungen der Stadtreste von Offenbach, Hanau und Fulda (wann wie der nächste Müll kommt), der Weleda-Fraternität Gmünd (wohin wer welche Zahnpasta liefert), der Druck- und Papierkooperative Waldhof (wie brauchbar ab wann welches Papier sein muß) und der Kommune Rhöndorf (wann das Rosenwasser da ist); anschließend weitere. Nachdem sie für Netzplan und Produktgruppenkontrollcomputer noch die

Karten mit den neuen Informationen gelocht haben, sind sie um 15 Uhr 30 ziemlich geschafft.
Um 15 Uhr 45 trifft Ignaz Henselmann in der Töpferei ein. Er verfertigt hier mit zwei weiteren erwachsenen Kollegen sowie vier Kindern, die in der Töpferei unterrichtet werden, darunter seinem Sohn Paolo, 9, Teegeschirr. Die Töpferei ist ein alter Streitpunkt in der Produktionseinheit Föhrenwald und auch darüber hinaus. Ebenso wie die Landwirtschaft und die anderen handwerklichen Betriebe der Produktionseinheit ist die Existenz der Töpferei Ursache dafür, daß die Zeitökonomie pro Mitglied die Dreißig-Wochenarbeitsstunden-Grenze noch nicht unterschritten hat. Nur: während die Vollautomatisierung der Landwirtschaft aus Gründen der Energieeinsparung unterlassen werden mußte, die Vollautomatisierung der Schneiderei erst vor kurzem technisch optimiert wurde, gibt es prozeßgesteuerte Töpfereien seit langem. Auch die Operateure des Kontrollcomputers der Produktgruppe »Porzellan/Keramik« aus Selb haben sich bereits mit der Darlegung eingeschaltet, daß die Teegeschirrproduktion in Föhrenwald weder quantitativ noch qualitativ ins Gewicht falle. Dagegen hat die rotierende Leitung der Produktionseinheit Föhrenwald seit je eingewandt, die Töpferei sei wichtig a) zur marginalen Beibehaltung manueller Tätigkeiten (oder wolle man etwa eine Generation von Meßwartphilosophen?), b) zur Einübung in kreative Tätigkeiten (oder wolle man nur einen Biologiemalereiunterricht?), c) zur Selbstversorgung mit Geschirr aller Art (oder wolle man Energie für Schienenaggregate nach Föhrenwald und Umgebung, mit Geschirr beladen, verschwenden?), und d) sei, wie im ähnlich gelagerten Fall der Produktionskommune Hafenlohr, die Töpferei Motivation für den Zuzug einiger neuer Mitglieder gewesen (oder wolle man etwa erneut die Zusammenballung in Städten?). Seither ist, wenigstens vorderhand, aus Selb kein feed-back gekommen, aber man muß eines erwarten.
Um 17 Uhr hat nun Ignaz Henselmann vorerst Arbeitsgruppen dick. Er geht in den Laden, um Essen zu holen. Aus Gewohnheit will er seine Kreditkarte zücken, aber es fällt ihm rechtzeitig ein, daß es seit dem 1. 9. in Westeuropa kein Geld mehr gibt. Dafür ist keine saure Sahne da. Diese Planwirtschaft, denkt Ignaz Henselmann.
Also gibt es heute abend in der Wohngemeinschaft nicht Borscht, sondern Tellerfleisch mit roten Rüben. In der Wohngemeinschaft leben noch 10 weitere Menschen: zwei Paare mit zusammen drei Kindern, drei Männer und zwei Frauen (die Erwachsenen sind zwischen 21 und 58 Jahre alt).
Um 18 Uhr kommt Beate mit zwei anderen heim; sie waren noch in einer Projektgruppe Brainstorming gewesen, wo sie sich heute mit Ideen zur Abschaffung der Krankheit in der Region befaßt hatten. Martin tippt das Protokoll für Elisabeth Pachulke. Boris hat Anja, die 5 ist, aus der Kindergruppe mitgebracht. Claudia legt ein Potpourri klassischer Musik auf

(Vivaldi, Chopin, Eisler, Rolling Stones). Beim Abendessen laufen Gespräche über: die Verbesserung des Informatik-Unterrichts; die Apartheid-Politik in Südafrika; die Töpferei (schon wieder die Töpferei); die Schafzucht in der »Kommune Dynamo Flieden«; die Folter in Persien und die Psychotherapie in Westeuropa; die Kathedrale von Chartres; ob nicht Debussy besser ins Potpourri passen würde als Chopin, und ob nicht Beethoven auch hinein gehöre; die Abwesenheit von saurer Sahne im Laden; den Plan. Anschließend schläft Ignaz mit Beate. Das war früher unter der Woche gar nicht drin, aber neuerdings kommt man von der Arbeit richtig munter heim.

Wie eingangs erwähnt, ist die Produktionseinheit Föhrenwald in jeder Hinsicht durchschnittlich. So auch in dieser: Die Arbeitsgruppe hat die Statistik fertiggestellt (»Wann kommen wir zur qualitativen Seite?«, fragt Boris): von den 632 Mitgliedern leben 248 in 21 Wohngemeinschaften, 253 in 31 Kleinfamilien (»Kernfamilien«, verbessert Martin), 17 in 2 Großfamilien (agrarisches Erbe), 48 alleine (meist in der Großgemeinde, 6 km vom Föhrenwald entfernt), 58 reisen von auswärts an (teils aus Hanau, Darmstadt, Frankfurt/Hoechst), und 8 leben in einer Großfamilie neuen Stils. Diese acht sind für Föhrenwald noch etwas reichlich Exotisches; ihr Verhalten würde in Lüchow oder im Larzac, in Odense oder sogar schon in Findhorn als ein selbstverständliches angesehen werden. Nicht jeder mag sie; auch Ignaz Henselmann kann sich intime Beziehungen schwer in einem Umkreis von mehr als zwei Menschen vorstellen. Aber die jungen Leute arbeiten gut, gelegentlich halten sie Vorträge über Oneida Creek oder den Friedrichshof. Also, was soll's . . .

3.

Dienstag ist Ignaz Henselmanns Studientag. Er beginnt von 9 bis ½11 Uhr mit einer Hegel-Arbeitsgruppe; er macht sich Gedanken über den Zusammenhang von Hegel und der Zweifachwärme. Tee trinkend, übt er sich bis 12 Uhr in Dybbukulogie ein: es handelt sich um mögliche neue Eigenschaften von Schachtelhalmen bei Wismut-Düngung (Henselmann ist skeptisch). Nach dem Essen ist er mit dem Erlernen des Zuschneidens von Herrenhosen befaßt (eine Arbeit, für die er sich früher zu gut gewesen wäre); er verpatzt auch wirklich keine. Er macht eine halbe Stunde Pause, in der er im Medienzentrum Skizzen zur Programmierung des Zuschneidens notiert, die vom Fernsehcomputer korrigiert werden. Von 15 bis 17 Uhr hat er betriebswirtschaftlichen Kurs: es geht um Input-Output-Analysen in Großmatrizen mit besonderer Berücksichtigung ihrer Anwendung in der Kooperation von Planzentral- und Produktgruppenkontrollcomputer.
Von 17 bis 18 Uhr setzt sich Ignaz Henselmann in die Bibliothek und liest

neuere Publikationen zur Verbesserung der Müllzerkleinerung. Abends liest er für eine Arbeitsgruppe am Wochenende aus Jacques Elluls Gesammelten Werken den Band zur Kritik der Technik. Er kann nicht alles nachvollziehen, was da drin steht, vieles scheint doch sehr historisch bedingt zu sein: wie kann die Technik zum Moloch des Menschen werden, wenn man sie von Tag zu Tag besser durchschauen kann?
Dann geht Ignaz zeitig schlafen – es ist 22 Uhr –: er ist morgen mit dem Frühstück dran.

4.
Mittwoch ist ein angenehm lauer Morgen, und während Ignaz Henselmann den Kaffee aufbrüht, zieht er sich, wenn schon kein orangerotes, so doch ein rosa Hemd an, und steckt sich eine gelbe Rose ins Knopfloch. Er taut einige Erdbeeren und Mirabellen auf und mischt sie mit den Gerstenflokken, der Milch und dem Quark. Um 8 Uhr ist Ignaz mit Martin und wiederum Hans Friedrich in der Filmchemiehalle; diesmal bekommt er leider Gelegenheit, Hans Friedrich zu zeigen, wie eine Reparatur durchgeführt wird. Die Mainwasserpipeline war verstopft; außerdem funktioniert die Spurensilberzufuhr in der Meerwasserpipeline (entsalzt wird schon in Stade) nicht, wie sie soll. Es dauert etwas länger, und nachdem Ignaz eine Reklamation an das Mannesmann-Kombinat gelocht hat, ruft er im »Bildungsraum Leontief« an, es werde heute etwas später werden.
Gegen 10 taucht dann Ignaz in der seit 9 Uhr 30 tagenden Projektgruppe Energie auf.
Neben der Projektgruppe Zeitökonomie (auch manchmal spöttisch beim Mittagstisch Projektgruppe ›Diktatur der Zeit‹ genannt) zählt die Projektgruppe Energie zu den problematischen Einrichtungen in Föhrenwald. Das ist aber fast in ganz Westeuropa so. Nach dem Welterdölbewirtschaftungsvertrag vom Jahre 2007 und der Katastrophe von Biblis (seitdem ist der Bau von Atomkraftwerken tabu) ist die westeuropäische Wirtschaft weitgehend auf Sonnenenergie angewiesen. Gewiß, da gibt es das Gezeitenkraftwerk Stade, das Windkraftwerk Zugspitze, das Föhnkraftwerk Obermenzing/Allach, die ersten Brikettierautomaten in Schalke, Coventry, Wien-Favoriten und Roubaix, die den Kohlenstoff zurückgewinnen, einige Sägespänekonverter, und auch bei der Hausmüllverwertung fällt etwas Heizöl als Nebenprodukt aus dem Klärschlamm ab. Dies alles fällt ökonomisch nicht ins Gewicht. Bei Emden ist neulich das Erdmagma angepiekst worden; seitdem befassen sich an die 30 technology-assessment-Gruppen mit der Frage, ob nicht die Erdkugel zerbricht, wenn sich das zu häufig wiederholen sollte. Bleiben die Saharakollektoren, wo aber vertragliche Schwierigkeiten abzusehen sind, sobald der afrikanische Energiebedarf weiter angestiegen ist (das SOPLEX-Projekt Maghreb weist in die Richtung).

Von 11 Uhr bis 12 Uhr 30 erntet Ignaz Henselmann zusammen mit vier anderen Kollegen und einigen Kindern im Glasgartenturm Karotten, Salat, Sellerie, Birnen, Lavendel und auch etwas Ginseng. Durch den Turm, zusammen mit den Dachgärten und Pilzkellern, kann sich Föhrenwald nicht nur bezüglich Obst und Gemüse autark halten, sondern auch noch einige Steigen in der Woche in die Stadtreste liefern.
Dann geht Ignaz Henselmann essen. Im Linsenbrei zeichnet er, Kollegen seine Ansichten demonstrierend, die Vernetzung von Pipelines ein.
Von 14 Uhr bis 15 Uhr 30 obliegt Ignaz Henselmann seiner Lieblingsbeschäftigung: er unterrichtet Literatur. (In das Arbeitsgruppenbuch trägt er ein: Lukács. Benjamin. Adorno). Er hat hier eine sehr unterschiedliche Diskussionsgruppe beisammen: Einen neunjährigen Jungen, der nur manchmal aufhorcht. Drei Schülerinnen zwischen 11 und 13. Zwei etwa gleichaltrige Schüler. Eine Sechsergruppe zwischen 15 und 18, die sich viel zu Wort meldet und ihre eigene Lyrik an den vorgetragenen Theorien zu messen bemüht ist. Einen 27-jährigen Homöopathen. Eine Gartenbauingenieurin von 32. Einen alten Herrn, der immer noch etwas in der Landwirtschaft mitarbeitet, wenn seine Gesundheit es ihm gestattet. Eine etwa gleichaltrige Frau, die ansonsten zwischen Kantine, Schneiderei und Hallen rotiert.
Da er den Unterricht 5 Minuten früher beendet, kommt Ignaz Henselmann noch pünktlich zur Düngerhalle. Der Homöopath kommt gleich mit; seine Aufgabe ist es, die ökologisch unbedenkliche Mischung des Anteils von Klärschlamm und von aufbereiteten Exkrementen zur Düngung sicherzustellen. Ignaz ist mit der Verladung des abgefüllten Düngers befaßt. Die Arbeit mit der Exkrementaufbereitungsanlage ist leichter geworden, seit sich große Baugruppen in den letzten Jahren der Mühe unterzogen hatten, die Kanalisationen des 19. und 20. Jahrhunderts (damals ein großer Fortschritt) so umzuleiten (und zu dezentralisieren), daß eine Wiederverwendung als Dünger möglich ist. Das Ausfilterungsverfahren der Östrogen-Hormone und die Abnahme von Schaumstoffen in den Waschmitteln verbesserten das Produkt ganz erheblich. Bis vor einem halben Jahr waren die Kanalarbeiter wegen der Unannehmlichkeiten ihrer Arbeit noch bevorzugt; stellenweise hatten sie nur eine Stunde am Tag zu arbeiten, um sich dann der Wissenschaft, der Malerei oder dem Buddhismus (ein bekannter Kanalarbeiter war buddhistischer Gemeinderat) zu widmen. Die Aufhebung solcher Privilegien haben die Abschaffung des Geldes erst möglich gemacht.
Ignaz Henselmann duscht sich, trinkt in der Bibliothek noch eine Tasse Earl Grey, liest einige Texte von Bloch (sein Gesamtwerk wurde anläßlich des 150. Geburtstages neu aufgelegt), geht heim, ißt sein Abendessen, unterhält sich mit der Wohngemeinschaft und schläft mit Beate. Anschlie-

ßend schaltet die Wohngemeinschaft ausnahmsweise den Fernsehapparat an. Zuerst laufen »Gruppenszenen mit Musik« von Siggy Esalen, dann folgt der Dokumentarfilm »Die Wiederansiedlung des Thunfischs im Mittelmeer«.

5

Donnerstag, 9 Uhr, findet sich Ignaz Henselmann bei seiner Arbeitsgruppe in der Kantine ein. Er schneidet mittels eines elektrischen Zerkleinerungsgeräts Zwiebeln, anschließend Rindfleisch.

Diesmal wird es 10 Uhr 34, bis Ignaz in der Reparaturwerkstatt ankommt. Nachdem er einen Traktor repariert hat, geht Ignaz Henselmann in das Mitgliederbüro. Donnerstag, 12 Uhr, ist seine Zeit, in der er mit der Arbeitsgruppe Mitgliederbüro seine Gruppenteilnahme für die jeweils folgende Woche vereinbart. Seine Vorschläge werden im allgemeinen angenommen, jedoch gelingt es den Diensthabenden des Mitgliederbüros, Ignaz Henselmann davon zu überzeugen, daß es wichtiger sei, wenn er ein zweites Mal in der Woche den Meßwart mache, als ein zweites Mal in der Kantine zu arbeiten.

Um 14 Uhr ist im Verwaltungsraum 1 des Medienzentrums öffentliche Sitzung der Produktionseinheitsleitung. Es sind ungefähr 100 Personen anwesend, darunter auch einige Kinder.

Gegenstände der Sitzung sind unter anderem: Die Vorbereitung des Plans. Langfristige Tendenzen in der Recycling-Industrie. Verbesserung des Güterflusses in der Produktionseinheit und zwischen benachbarten Produktionseinheiten (oder wie sie sich auch nennen mögen). Berichte der Projektgruppen.

Das Hauptinteresse richtet sich, wie zu erwarten, auf den Plan. Von den Produktionseinheiten, Kommunen, Kombinaten, Ashrams, Kibbuzim, Genossenschaften und Multiversitäten werden jedes Jahr zweierlei Pläne erstellt: a) ein Bedürfnisplan, der sowohl die Konsumbedürfnisse der Mitglieder (Tendenzanalysen von Laden, Kantine, Bibliothek, Medienzentrum etc.) als auch die Investitionsbedürfnisse der Produktionseinheit umfaßt; b) ein Fähigkeitsplan, der in zeitökonomischen Einheiten und Güter- und Dienstleistungsmaßen das Produktionsangebot ausdrückt. Ein Exemplar des Gesamtplans geht an den Planzentralcomputer (der sich, wie erwähnt, derzeit in Brüssel befindet); ein spezifisches Exemplar an die regionalen Kontrollcomputer der Produktgruppen. Die rotierenden Operateure und Ministerialausschüsse fassen die Pläne zusammen, stimmen sie ab, beseitigen Rechenfehler, addieren zentrale zeit- und güterökonomische Bedürfnisse (Güterreservefonds, Export/Außenhandel, überregionale Kommunikationsmittel), und machen, falls die Bedürfnisseite die Fähigkeitsseite übersteigt, Gegenvorschläge. Nimmt die betroffene Produktions-

einheit diese nicht an, entscheidet ein Schiedsausschuß mit Hilfe von Optimierungsverfahren. Werden die Planvorschläge akzeptiert, ist der Plan für das betreffende Jahr bindend. Eine Übersollproduktion ist verboten, da sie, wie die Erfahrungen aus dem 20. Jahrhundert lehren, zu Engpässen führt. (Über Ausnahmen entscheidet die Planzentrale.) Bei unentschuldigter Untersollproduktion treten Sanktionen auf der Seite der Konsumbedürfnisbefriedigung, besonders vom Exportsektor her ein. (Eine Möglichkeit, die Ignaz Henselmann bedenklich stimmte: das hätte bis zu einem Jahr Kräutertee geheißen.) Hickel, ein bürgerlicher Ökonom des 20. Jahrhunderts, hätte dies »Dezentralverwaltungswirtschaft« genannt.
Die Produktionseinheitsleitung besteht aus 19 Leuten (heute sind 17 anwesend). Davon werden 7 auf der Vollversammlung der Produktionseinheit gewählt, 6 vom Gemeinderat der Großgemeinde und 6 von den Vollversammlungen der regionalen Hauptabnehmerbetriebe. Bei den Wahlen ist Rücksicht darauf zu nehmen, daß mindestens 10 Personen einer Mitgliedsgewerkschaft des Westeuropäischen Gewerkschaftsbundes angehören. Rotation erfolgt jährlich; Einarbeitungszeit sind 4 Monate. Faktisch wurden Produktionseinheitsleitung und Großgemeinderat von einer Koalition aus SPWE, USPWE, KPWE (afrikaorientiert), Humanistischer Union, der Buddhistischen Partei und dem »3. Weg« (einer anthroposophischen Gruppe) bestimmt, während CDE, Liberale Europas, WEKP (rußlandorientiert), KPE/ML (chinaorientiert) und die Separatistenbewegung »Heim nach Bayern!« eine bei manchen Fragen fast gleich starke Opposition bildeten. Selbst wenn sie Abwahlanträge hätten stellen wollen (Ignaz bezweifelte, daß sie es wollten), wäre es ihnen schwer gefallen, gemeinsame Kandidaten zu finden, zumal Hauptunterschiede in Fragen der Außen-, Entwicklungs- und Kulturpolitik bestanden. (In Brüssel sieht es etwas anders aus.) Gewiß: Ignaz wußte, daß es schwer war, aus 38 Klassenfraktionen so etwas wie einen Gesamtarbeiter zu bilden. Die Hauptsache war ihm, daß Momente von Parteiegoismus in der Halle, im Turm, in der Kantine und auch beim Studium keine Rolle spielten.
Ignaz Henselmann verläßt um 16 Uhr die Sitzung. Er muß in den Kinderraum 2, wo er sich zum Handpuppenspiel eingeteilt hat. Auf dem Programm steht »Kasperl und die Monster«. Er trifft auf Bernhard Nadler, einen Holzbiochemiejazzer, der auf die Rolle des Kasperl spezialisiert ist, und auf Veronika Angermann, die die Frauenpartien mimt. Ignaz liebt es, die Monster zu spielen: das Krokodil und den Bären, den Grafen Dracula und den britischen Löwen, den Papst Alexander und den Bioingenieur Frankenstein, Hitler und Stalin, General Westmoreland und den Atompilz von Biblis. Die Kinder sind selbstverständlich vollzählig da. Als die vier apokalyptischen Reiter auftauchen (natürlich immer nur zu zweit, weil Ignaz nur zwei Handpuppen auf einmal halten kann), halten sie den Atem

an. Außer den Kindern wieder ein heterogenes Publikum: einige Leute aus dem Grotowski-Arbeitskreis, einige mehr aus dem Brecht-Arbeitskreis, der Kleist-Arbeitskreis sogar geschlossen (der die Tiere sieht, aber die Engel vermißt), die Gartenbauingenieurin, der alte Herr aus der Landwirtschaft, zwei bejahrte Amateur-Volkskundler.
Am Abend sind zwei weitere Wohngemeinschaften zu Besuch. Das trifft sich häufig so, deshalb braucht Föhrenwald keine Kneipe. (Die nächstliegende Produktionseinheit betreibt eine; manchmal fährt ein Bedarfsschienenaggregat hin, wenn genügend Leute es so wollen.) Es gibt kaltes Buffet, Bewegungsmusik und viele orangerote Blusen und Hemden. Die Wohngemeinschaft ist da, in der Veronika Angermann und Magda Kerschbaum leben; in der zweiten wohnen unter anderem die Gartenbauingenieurin und Heini Lauerbauer. Auch der Homöopath ist mitgekommen und kritisiert den Apfelwein. Ignaz liest Lyrik vor, Veronika singt, Boris entwirft ein Spiel »Kommunopoly«: das Spiel ist aus, wenn die sechs Spieler alles gemeinsam haben. Spät am Abend setzt sich Ignaz noch mit Heini hin und spielt eine Partie Go. So wird es wieder 1 Uhr.

6

Es nützt Ignaz alles nichts: Um 8 Uhr morgens wird er von Werner Hausteiner, Hans Friedrichs, Isabella Grotjahn und einigen Kindern sanft, aber bestimmt geweckt, weil der Föhrenwalder Hausmüll aufzusammeln ist; nebenbei müssen noch die Straßen gefegt werden. Das geht ziemlich rasch, wer so viel mit Müll zu tun hat, verliert die Lust, welchen zu machen. Um 9 Uhr 10 sind sie fertig, die 60 Wohnhäuser in 4 »Blocks« (hätte man früher gesagt, aber für »Blocks« sind sie zu wenig blockig); Ignaz kann sein Frühstück nachholen. Die Häuser, vor 10–20 Jahren gebaut oder umgebaut, entsprechen dem Stil des »Öko-Revival«, der um 1990 zu entstehen begann. Im »Öko-Revival« wurde eine ziemlich eklektische Synthese aus Backsteinhaus (womöglich mit Fachwerk), Bröckelbetonfertigteilen (dem Recycling zuführbar) und geodätischem Dom angestrebt; farbiger werdend durch Gartendächer, oft gleißende Sonnenkollektoren, sowie Schnörkel anthroposophischer, surrealistischer, Jugendstilherkunft.
Um 9 Uhr 30 befindet sich Ignaz Henselmann im Konstruktionsbüro; es sind Skizzen für die nächste Generation der Prozeßrechner anzufertigen, um sie noch vor 2049 der Müll-Projektgruppe Siemens zur Diskussion runterzuschicken. Ignaz Henselmann hat nach dem Frühstück noch rasch sein orangerotes Hemd übergestreift und sich irrtümlich eine rote Rose angesteckt. Da die drei Stunden ziemlich anstrengend waren, geht er vor dem Mittagessen in das Medienzentrum und sieht sich Video-Filme aus der Kommune Lüchow an. Nach dem Essen kommt er, den Rosenblütentee schlürfend, neben Agatha Kleinschuster zu sitzen, die ihn ganz eigenartig

freundlich anlächelt. Da bemerkt er den Faux-Pas mit der Ansteckblume. Vielleicht zum ersten Mal empfindet er vage, daß an der Großfamilie neuen Stils etwas dran sein könnte.
Um 15 Uhr 30 gibt es die obligatorische therapeutische Sitzung. Die Therapeutin ist eine Nachmann-Schülerin namens Liona Beuler; Martin ist Ko-Therapeut. Liona ist in den Hallen berüchtigt dafür, daß sie die Meßwartarbeit noch mehr anödet als Ignaz; dafür schätzt man in der Kantine ihren Apfelkuchen und ihre guten Plätzchen. Sie ist stark literaturtherapeutisch ausgerichtet, was von den Gesamtarbeitern häufig als zu »kopfig« kritisiert wird. Deshalb ist auch Petra Gast nach Oberursel gegangen; sie soll nach ihrer Rückkehr mit Liona eine Arbeitsgruppe »Totalitätstherapie« begründen. (Es ist schwer zu beschreiben, worauf sich »Literaturtherapie« bezieht: eine Art Verfahren des spontanen Niederschreibens der Frustrationserfahrungen sowohl bei naturwüchsigen Widerständen als auch bei solchen, die aufgrund von Übungen entstehen. Sie enthält Elemente von Freud, Breton, Horney, Dollard, Lacan, Laing und vor allem Nachmann, der 1997 mit seinen 3 Bänden *Das Subjekt* die erste geschlossene Darstellung des subjektiven Faktors veröffentlichte, welche leider Fragment blieb.)
Warum er überhaupt da sei, wird Ignaz in der Gruppe gefragt. Weil er morgens so schwer aufstehen könne, entgegnet er freundlich. Da fällt ihm ein: er hat ja das orangerote Hemd an. Manche ziehen sich vor der Gruppentherapie noch extra eine violette Jacke über.
Heute abend gibt es ein Fest. Es heißt »Zerfall der Riesenstädte«. Der Eiffelturm ist aus Marzipan zu haben. Der Hackbraten ist in Wolkenkratzerform gebaut. In den Medienräumen surren nebeneinander die Filme über New York und Tokio und Kalkutta, von Lichtzerhackern unterbrochen. An anderen Wänden oszillieren in Phosphorgrün die Kriminalitätskurven von Durkheim aufwärts und die Prognosen von Kortzfleisch/Randers aus den 90er Jahren. Die Hausmusik intoniert den King-Kong-Stomp. Später, beim Frescobaldi-Blues, tanzt Beate mit dem knackigen Frank Stadler, 23. Er hat gerade an der Multiversität Frankfurt/Hoechst seine einjährige medizinische Grundausbildung absolviert, nachdem er sich in Föhrenwald in Anatomie, Biologie, Physik, Chemie, Naturheilkunde, Diätetik und Psychologie eingeübt hatte. Heute war er am Gabelstapler. Die Rede kommt auf Petra Gast. »Wart' nur ab: wenn die zurückkommt, hat die Großfamilie neuen Stils neun Mitglieder«, hänselt Frank.
»Daran sieht man, daß wir in einer neuen Zeit leben«, wendet Beate ein. »Noch in meiner Jugend hätte es geheißen: wenn ihr kreuz und quer schlafen wollt, dann haut doch ab nach Lüchow.«
»Aber du bist doch gar nicht alt«, erschrickt Frank. »Nach Lüchow ließen wir die nie.

»Ihr könnt noch soviel reden«, tanzt Aglaja Mittelstrass vorbei, »in 20 Jahren haben wir eine Kommune Föhrenwald«.

7

Am nächsten Morgen fährt Ignaz mit einigen aus der Wohngemeinschaft mit dem Bedarfsschienenaggregat (Boris kann es lenken) in die Großgemeinde schwimmen. Verena hat zu Mittag Ente mit Olivenfüllung gekocht. Die Kinder spielen im Föhrenwald Verstecken. Paolo ist Winnetou.
Samstag nachmittags sitzen alle, wie wahrscheinlich viele Millionen Westeuropäer, wie gebannt vor dem Fernsehschirm. Es handelt sich noch nicht um die Abstimmung – abgestimmt wird später in der Vollversammlung, obwohl auch dort per Computer; es geht noch nicht einmal um die simultane westeuropäische Diskussion aus allen Vollversammlungen, die per Kabelfernsehen übertragen werden wird. Es handelt sich ganz schlicht um die erste Diskussion, die die Eurovision aus Brüssel überträgt. Thema sind die zukünftigen Handelsverträge zwischen Westeuropa und Afrika.
Die sozialdemokratischen, sozialistischen und rußlandorientierten kommunistischen Redner drängen der Tendenz nach auf eine Beibehaltung der derzeitigen Handelsverträge und auf stärkere internationale Arbeitsteilung. Die chinaorientierten und afrikaorientierten kommunistischen und die buddhistischen Redner sprechen sich für eine Verbesserung der Handelsverträge zugunsten Afrikas und für eine Verstärkung der europäischen Energieautarkie aus, auch auf Kosten weiterer Automatisierung und Arbeitszeitverkürzung. Die christdemokratischen Redner schlagen eine europäisch-afrikanische Energieholdinggesellschaft mit privilegierten Geschäftsführern vor. Die humanistischen und liberalen Redner sehen in allen Beiträgen differenzierte und konstruktive Ansätze, das wichtigste ist für sie jedoch die Wahrung der Freiheit der Meinungsäußerung in der kommenden Abstimmung.
Da Fest und Fernsehdiskussion recht ermüdend waren, geht Ignaz Henselmann zeitig schlafen.

8

Der Sonntag ist Feiertag geblieben. In den Räumen des Medienzentrums feiern die Christen Gottesdienste, die Buddhisten halten Satsang, die Sozialisten und Kommunisten aller Schattierungen feiern den Jahrestag der Oktoberrevolution, der sich dieser Tage im übrigen zum 126. Male jährt.
Für Ignaz Henselmann ist der Sonntag vor allem ein Tag der Sammlung als Vorbereitung für die nächste Woche. Er liest die nächsten 15 Seiten in der *Phänomenologie des Geistes* für kommenden Dienstag, wiederholt etwas Betriebswirtschaftslehre, sieht sich seine Notate zu Jacques Ellul durch. Dann schläft er mit Beate, heute haben sie viel Zeit füreinander, notiert

etwas zur Dreifachwärme und bereitet kurz den Literaturunterricht (nächste Woche gibt es Brecht) vor. Abends besucht er den Arbeitskreis »Kritik der Technik« und diskutiert über Mumford, Ellul und Roszak. Anschließend formuliert er die zwei ersten Gedichte für den Lyrikwettbewerb der IG Biologie.
In der Nacht träumt Ignaz Henselmann: Er liegt in einer Höhle, nichts als nasse Röhren des Mannesmann-Kombinats in der Hand, um sich darin zurechtzufinden. Alchimie aus Exkrementen und Meerwasser-Fruchtwasser; am Mischpult des Prozeßrechners steht Beate, souffliert von Frank Stadler mit der Brille des Homöopathen. Er kommt aus der Höhle raus, es war der Bauch von Liona Beuler, stößt sich am wachsenden Wismut, natura naturans. Der Wismut wächst in Wolkenkratzerhöhe, Zerfall der Riesenstädte, Ignaz fällt in ein lernendes Netz, Agatha und Aglaja stehen lächelnd dabei, rote Rosen als Ansteckblume, halten Stopuhren in der Hand. Eine Partie Mendelejew ergibt die Synthese der Pipelines, verhegelt im Tee des Turms, zu dessen Füßen die Produktionseinheitsleitung brainstormt. Die Hausmusik intoniert einen Evergreen einer Berliner Gruppe aus dem 20. Jahrhundert: ». . . und ich werde alles tun, daß dieser Traum Wirklichkeit wird . . .«
Ignaz wacht auf. Es ist 7 Uhr 30. Eine neue Woche beginnt.

Hier beende ich meine vorweggenommene Chronik. Nicht, ohne mich (Fiction braucht kein Literaturverzeichnis) bei all jenen zu bedanken, denen ich Ideen für meine Arbeit verdanke, auch wenn ich sie nicht immer im Sinne der Autoren verwendet habe:

Ernest Bader, Sir Leon Bagrit, HP Bahrdt, August Bebel, Stafford Beer, Beinhauer/Schmacke, Bennis/Slater, Udo Bermbach, Ernst Bloch, Frank Böckelmann, Heinz Brakemeier, Fritz Brand, Arnold Buchholz, Hans Wolfgang Büttner, Nigel Calder, JD Clare, Robin Clarke, Felix von Cube, Werner Daniels, Frank Deppe, Karl Deutsch, German Diligenski, Peter Drucker, HM Enzensberger, Christine Föppl, Jean Fourastié, Charles Fourier, Paolo Freire, Johan Galtung, Roger Garaudy, Horst von Gizycki, Sabine Goede, Goldsmith/Allen, André Gorz, Erwin Grochla, Georges Gurvitch, Kayo Heymann, Werner Holste, Ivan Illich, David Jenkins, Bertrand de Jouvenel, Robert Jungk, Desmond King-Hele, Arthur Koestler, Helmut Krauch, Peter Kuntze, Rensis Likert, Serge Mallet, Ernest Mandel, Karl Marx, Richard Meier, Peter Menke-Glückert, Jean Meynaud, Mintz/Cohen, Ralph Nader, Herbert Nagel, Frieder Naschold, Arne Nass, Negt/Kluge, Otto Neurath, Hartmut Oberlercher, Charles Pierce, Robert Prehoda, Robert Presthus, William Read, Mark Rien, Charles Rosen, Theodore Roszak, Donald Schon, Reinhard Schulze, EF Schumacher, Eckehard Siepmann, BF Skinner, Alfred Sohn-Rethel, Gert Spindler, Dudley Stamp, Karl Steinbuch, Richard Stone, Lorenz Stuckki, GR Taylor, Einar Thorsrud, Alvin Toffler, Alain Touraine, Frederic Vester, Fritz Vilmar, Manfred Wahl, Alvin Weinberg, Harvey Wheeler, VK Zworykin.

Anmerkungen der Redaktion

André Hérons Text ist eine Zusammenfassung seines Artikels »Le Taylorisme. Hier et demain«, *Temps Modernes* August/September 1975. Wir danken für die Abdruckgenehmigung.

Richard Vahrenkamp, geb. 1946, studierte Ökonomie und Mathematik und ist gegenwärtig wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Karlsruhe.

Marianne Herzog, geb. 1939, arbeitet z. Z. an einem Buch über Frauenakkord, das im Herbst 76 im Rotbuch Verlag erscheinen wird. In *Kursbuch* 21 erschien von ihr »Akkordarbeiterinnen bei AEG/Telefunken«.

Kurt Aumeier, geb. 1942, arbeitet in einem Nürnberger Konstruktionsbüro.

Die *Stuttgarter Arbeiter* arbeiten als Akkordarbeiter bei Daimler-Benz und als Werkzeugmacher bei Bosch in Stuttgart.

Rainer Dombois, geb. 1943, und *Michael Schumann*, geb. 1937, sind an der Arbeitsstelle Arbeiterkammer der Universität Bremen beschäftigt. 1970 haben sie eine zweibändige Studie »Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein« veröffentlicht.

Joachim Kalka, geb. 1948, studierte Philosophie, Literaturwissenschaft und Anglistik und arbeitet z. Z. an einer Dissertation über Verschwörungs- und Katastrophenmotive in der phantastischen Trivialliteratur.

Hellmut G. Haasis, geb. 1942, lebt als Schriftsteller in Reutlingen. Er arbeitet vor allem über italienische Klassenkämpfe, Gewerkschaften, spontante Streiks und Automobiblarbeiter.

Helmut Hoyer, geb. 1950, und *Matthias Knuth*, geb. 1949, studieren in Hamburg Soziologie. Beide haben eine Diplomarbeit zur »Arbeitsorganisation in den Betrieben« geschrieben.

Jürgen H. Mendner, geb. 1938, ist Assistenzprofessor am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft an der FU Berlin und Autor von *Technologische Entwicklung und Arbeitsprozeß* (Fischer Taschenbuch).

Rainer Traub, geb. 1949, studierte Soziologie, Philosophie und Slawistik. Er schreibt z. Z. an einer Dissertation über die WAO in der Sowjetunion.

Jürgen Arndt, geb. 1946, hat in Berlin Betriebswissenschaften studiert.

Paul Parin arbeitet als Psychotherapeut in Zürich. In *Kursbuch* 29 erschien von ihm »Der Ausgang des ödipalen Konflikts in drei verschiedenen Kulturen. Eine Anwendung der Psychoanalyse als Sozialwissenschaft«.

Rolf Schwendter, geb. 1931, ist Dozent für Devianzforschung in Kassel. Der hier abgedruckte Artikel ist ein Nebenprodukt seines in Arbeit befindlichen Buches *»Zukunftsforschung und Sozialismus«*.

Kursbogen: »Das Problem« stammt aus: F. W. Taylor, *Grundsätze der Wissenschaftlichen Betriebsführung*.

Kursbuch 44 *Unsere Unterwelt* Juni 1976

Kursbuch 45 *Wir Kleinbürger* September 1976

Reizthese: Die neue Linke schlägt sich mit ihrem eigenen Kleinbürgertum herum. Wir bekämpfen das, was wir sind. Aber wir bekämpfen es nicht immer bei uns selbst, sondern oft auch bei denen, die es nicht sind. Denn wir bekämpfen es als die, die wir sind: im kleinbürgerlichen Rahmen. Bekämpfen wir vielleicht das Falsche? Gibt es womöglich in der kleinbürgerlichen Tradition (trotz Marx, der ihr angehörte) Erhaltenswertes, Entwicklungsfähiges? Eine Frage an Herrn Keuner.

Wagenbach

Lieber heute aktiv als morgen radioaktiv

Wyhler Bauern erzählen: Warum Kernkraftwerke schädlich sind, wie man eine Bürgerinitiative macht und sich verändert. – Politik 65. DM 8,50

Die Erschießung des Georg von Rauch

Eine Dokumentation anläßlich der Prozesse gegen Klaus Wagenbach. Von Heinrich Böll, Erich Fried, Otto Schily u.a. – P.-Sonderband. DM 7.–

Politische Prozesse ohne Verteidigung?

Verteidiger berichten: Claus Croissant, Kurt Groenewold, Ulrich K. Preuß, Otto Schily, Ch. Stroebele. Vorwort: G. Mauz. – Politik 62. DM 6,50

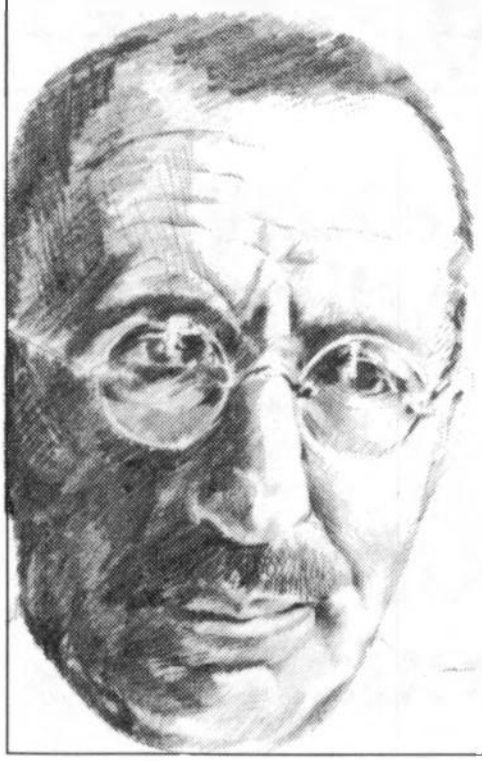
Jahrbuch Politik 7: Feminismus. Portugal

Texte von Jan Myrdal, Charles Fourier, René Scherer, Herbert Marcuse, Brigitte Heinrich, Claudie Broyelle und anderen. – Politik 66. DM 8,50

Wie man zu unseren Büchern kommt: In jeder Buchhandlung. Sollte ein Buch nicht da sein, wird es in wenigen Tagen besorgt. Falls Sie im Wilden Westen wohnen und keine Buchhändler um sich haben, bestellen Sie bitte direkt beim Verlag: Jenaerstr. 6, 1 Berlin 31. Eine Versandbuchhandlung schickt sie Ihnen sofort sorgsam verpackt zu.

Anton Makarenko

Gesammelte Werke
Marburger Ausgabe



1. Abteilung

Die erste vollständige Edition aller zu Lebzeiten publizierten Werke und Schriften im Wortlaut der Erstveröffentlichung

Zweisprachige Werkausgabe in 13 Bänden
Einsprachige Studienausgabe in 12 Bänden
Sonderprospekte fordern Sie bitte an beim
Otto Maier Verlag
Postfach 1860
7890 Ravensburg

OTTO MAIER VERLAG RAVENSBURG ® OM

BERUFSVERBOTE

- DOKUMENTE II — Oktober 1975 3 DM
- DOKUMENTE III — Februar 1976 4 DM

zur Praxis der Überprüfung der politischen Treuepflicht

- WIE VERHALTE ICH MICH BEI BERUFSVERBOTEN? — Juli 1975 2 DM

Jens A. Bruckner

Herausgegeben von

AKTIONSKOMITEE gegen BERUFSVERBOTE
1 Berlin 33, Ihnestr. 21
(Freie Universität) Tel.: 838 41 97

Spendenkonto: Bank für Handel und Industrie,
Filiale 26, Konto Nr.: 522 94 18–01
Postscheck der BHI: Bln.W. 40 000 – 100

KOMITEE zur VERTEIDIGUNG DEMOKRATISCHER GRUNDRECHTE, Sekretariat der Humanistischen Union, 1 Berlin 62, Kufsteiner Str. 12, Tel. 854 41 97

Spendenkonto: Bank für Handel und Industrie
BLZ: 100 800 00, Kto.nr. 618 26 28 01
Postscheckkonto der Bank: 40 000 – 100
Hilfskonto: Demokratische Grundrechte
Vertrieb: MAULWURF 1 Berlin 36
Waldemarstr. 24

Schwuchtel

Eine Zeitung der Schwulenbewegung

Für alle, die sich gegen die Reglementierung unseres Körpers wenden.

Nr. 1, Dez. 75: Pasolini – ein Homosexueller wird nachts erschlagen ● Heteroterrorist Borneman ● „Tötet sie!" – Schwulenverfolgung in Argentinien ● Daniel Guerin: homosexuell und revolutionär ● Schwule Lieder...

Nr. 2, März 76: Interview mit Deleuze/Guattari (Anti-Ödipus) ● Untersuchung über schwule Arbeiter ● Schwules Theater: Tournee des Ödipus-Kollektivs ● Schwule Identität? – Erfahrungsberichte ● Kurzgeschichten...

IN ALLEN LINKEN BUCHLÄDEN

Oder gegen Vorauszahlung DM 2,–
(Einzelheft), DM 10,– (Abo: 5 Nummern)
auf PSK 757 02-105, G. Hoffmann,
Sonderkto. Berlin-West
Redaktionskollektiv, 1 Berlin 62, Postfach 373

82-302

jeder satellit hat einen killersatelliten

jeder tag hat eine nacht
jeder panzer eine pak

jedes erste programm hat ein zweites pro
jedes zweite programm hat ein drittes pr
jedes dritte programm hat ein viertes pr
jedes vierte programm hat ein fünftes pr

aus: **S. Anderson, Jeder Satellit hat einen Killersatelliten.** Gedichte. **Rotbuch 253.** 80 S. DM 9

GENERALSTABSCHEF
Niemals ist etwas sabotiert,
Verhindert oder gar unterlassen worden,
Was die kämpfende Truppe
Zur Erfüllung
Ihrer harten und schweren Aufgabe braucht.
Niemals darf geschehen,
Bei allem Widerstand gegen den Führer,
Was dem Mann an der Front schaden könnte!

aus: **Peter-Paul Zahl, Johann Georg Elser** Ein deutsches Drama. **Rotbuch 248.** 160 S. DM 10

traumflattrig im holunderstall
springt leise lachend das huhn
auf den hahn
in den wäldern gewalt
im fluß das wachboot der friedensfreu
unser reden wird nachundnach offen
und aber dann doch dies:
in der bundeswehr gibt es
wohl jedes jahr
so ein preisausschreiben
für kluges denken
aufsatzschreiben fürs vorwärtskommen
diesmal sozialutopien von
heute
deine angst und dein plan
dem sieger winkt mexikoreise

aus: **Christian Geissler, Im Vorfeld einer Schußverletzung.** Gedichte. **Rotbuch 230.** DM 9

schlachtschiffe (sagte mein alter)
sind ein balanceproblem

aus: **Yaak Karsunke, da zwischen** 35 Gedichte und ein Stück. **Rotbuch 206.** 80 S. DM 8

Wortmeldung zur Rüstungsdebatte

Allein was zweitausend Soldaten essen
90 000 Eier 42 000 Kilo Frischfleisch 40 000 Brote
Und 13 000 Kilo Wurst und 280 000 Brötchen im Jahr
Und was sie sonst alles brauchen bei der
Friedlichsten aller Tätigkeiten sitzend
In Uniform dreimal am Tag an kurzen Tischen
Kein Kampf Ohne Mampf Kein Kampf

Nicht einem der sich hier einfangen läßt
Nicht einem der sich hier freiwillig hinsetzt und
Glaubt ein Facharbeiter des Friedens zu sein
Nicht einem
Gönn ich das Fleisch auf dem Teller die Wurst
auf dem Brot
Ja nicht mal ein Brot gönne ich dem und
Keine Zigarette kein Bier wenns nach mir ginge
So unmenschlich bin ich das geb ich zu

aus: **Friedrich Christian Delius, Die unsichtbaren Blitze.** Gedichte. **Rotbuch 250.** 80 S. DM 8

Ja das können die Wörter die Wörter
Können noch mehr sie können in aller
Bescheidenheit
Einen Flugzeugträger
Versenken

Deutsche und internationale Literatur
Eine Auswahl

Rolf Dieter Brinkmann
Der Film in Worten
Prosa, Erzählungen, Essays, Hörspiele, Fotos, Collagen, 1965–1974.
Das Konzept für diesen Prosaband, das Rolf Dieter Brinkmann im Herbst 1974, ein halbes Jahr vor seinem tödlichen Verkehrsunfall, entwickelte, entspricht einer grundsätzlichen Forderung, die der Autor an Literatur stellte: Aus dem Anwachsen von Bildern und Vorstellungen folgt für die Literatur, daß sie ihr tradiertes Verständnis von Formen aufzulösen und um die vorhandenen Bild-Formen zu erweitern habe. Die zeitadäquate Form einer Gattung besteht darin, heterogenes Material miteinander zu verbinden, «collagenhaft, mit erzählerischen Einschüben, voller Erfindungen, Bild- also Oberflächenbeschreibungen, unlinear, diskontinuierlich ... ein Raum, in dem herumzuspazieren einfach wieder Spaß macht».
384 Seiten. Broschiert DM 45,–

Angela Carter
Blaubarts Zimmer
Märchen aus der Zwischenwelt
«Diese Märchen sind von einer erzählerischen Kraft wie die Geschichten der Scheherazade – und das einzig Bedauerliche ist, daß sie nicht tausend und eine Nacht lang reichen.»
Washington Post
«Angela Carters Märchen sind aufreizend, durchaus grausam, wie sich das für Märchen gehört, ironisch, witzig und distanziert. Sie enthalten ein völlig neues Element: die Frauen und Mädchen nämlich, wenn auch oft unschuldig und bildschön, sind keine Puppen und wissen sich auch zu wehren.»
Gudula Lorez
208 Seiten. Gebunden DM 29,80

Bruce Chatwin
Der Vizekönig von Ouidah
Bruce Chatwin, durch sein brillantes Reiseabenteuerbuch «In Patagonien» bekannt und berühmt geworden, erzählt hier in einer Reihe pittoresker, grotesker und grausamer Szenen die Geschichte eines brasilianischen Sklavenhändlers, der, aus tiefer Armut kommend, unermeßlichen Reichtum und die Freundschaft zweier aufeinanderfolgender Könige erwarb und wieder verlor. Das Buch beruht auf Tatsachen und Recherchen des Autors in Brasilien und Afrika. Die Handlung spielt Anfang des 19. Jahrhunderts. Eine wunderbar erzählte Geschichte, heiter, ja komisch und im klassischen Sinne tragisch.
180 Seiten. Gebunden DM 26 –

Gisela Elsner
Abseits
Roman
Nach vielbeachteten Büchern schonungsloser Gesellschaftssatire, angefangen bei dem bereits legendären Erstling «Die Riesenzwerge» (Prix Formentor 1964), gestaltet Gisela Elsner nun die Tragödie eines «gewöhnlichen Lebens». Die Kälte ihrer Schreibweise ist nicht zu verwechseln mit der Kälte des Herzens: Der Gleichgültigkeit gegenüber dem täglichen psychischen Elend um uns herum entreißt die Erzählerin dieses Schicksal einer Frau, die für ihre Lebenshoffnung sich opfert – ein Opfer, das keiner annehmen will. In diesem Sinne ist «Abseits» das «menschlichste» Buch Gisela Elsners.
288 Seiten. Broschiert DM 29,80

Rolf Hochhuth
Nur die Spitze des Eisbergs
Ein Reader
Ein Sammelband, auch aus Hochhuths unveröffentlichten Schriften ausgewählt, versucht eine Schwerpunkte aufspürende Überschau über sein Werk.
360 Seiten. Broschiert DM 28,–

Hartmut Lange
Die Selbstverbrennung
Roman
Vier Menschen, ein Pfarrer, seine Frau, die Tochter und ein Schwager in einem Pfarrhaus in der DDR. Von sozialer Gemeindearbeit weitgehend isoliert, verzehren sich diese Menschen in Glaubenskonflikten und metaphysischen Fragen. Ein junger Mann gerät in ihren Bannkreis. Er wird krank, wird von der Pfarrerstochter liebend umsorgt, erwidert ihre Liebe und verläßt sie, als er von ihrer unheilbaren Krankheit erfährt. Seine Flucht ist total, ist Aussicht auf ewige Ankunftslosigkeit.
192 Seiten. Gebunden DM 28,–

Jean-Paul Sartre
Die Transzendenz des Ego
Philosophische Essays 1931-1939
Dieser Band vereinigt fünf Schriften Sartres aus den Jahren 1931 bis 1939: in Neuübersetzung die drei Essays, die unter dem gleichlautenden Titel 1964 als Rowohlt Paperback erschienen, und, erstmals in deutscher Übersetzung, die beiden Essays «Gesichter» und «Die Legende der Wahrheit».
360 Seiten. Gebunden DM 34,–

Rowohlt